



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE APARECIDA DE GOIÂNIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSIMAR PIRES NICOLAU DO NASCIMENTO

**Planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás: vantagens e limites das metodologias utilizadas na elaboração**

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

Josimar Pires Nicolau do Nascimento

#### 3. Título do trabalho

Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás: vantagens e limites das metodologias utilizadas na elaboração

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilacqua, Professora do Magistério Superior**, em 10/02/2025, às 23:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Josimar Pires Nicolau Do Nascimento, Discente**, em 06/03/2025, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5157151** e o código CRC **5CE0A262**.

---

JOSIMAR PIRES NICOLAU DO NASCIMENTO

## **Planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás: vantagens e limites das metodologias utilizadas na elaboração**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) da Universidade Federal de Goiás, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Linha de pesquisa: Tecnologias em Processos e Produtos.

Orientador: Prof. Dr. Solon Bevilacqua.

APARECIDA DE GOIÂNIA – GO

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

NASCIMENTO, JOSIMAR PIRES NICOLAU DO

Planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás: vantagens e limites das metodologias utilizadas na elaboração [manuscrito] / JOSIMAR PIRES NICOLAU DO NASCIMENTO. - 2025.

CI, 101 f.

Orientador: Prof. Solon Bevilacqua.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Aparecida de Goiânia, 2025.

Bibliografia.

Inclui gráfico.

1. Planejamento Estratégico. 2. Objetivos estratégicos. 3. Cultura organizacional. 4. OKR - Objetivos . 5. Resultados-Chave. I. Bevilacqua, Solon , orient. II. Título.

CDU 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº **50** da sessão de Defesa de Dissertação de **Josimar Pires Nicolau do Nascimento**, que confere o título de Mestre em engenharia de produção **do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, na área de concentração em Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Ao/s **vinte e sete dias do mês de dezembro de dois mil e vinte e quatro**, às 09h00min, de forma virtual através da plataforma google meet, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“Planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás: vantagens e limites das metodologias utilizadas na elaboração”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Solon Bevilacqua (PPGEP/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Daniel Fernando Tello Gamarra (PPGEP/UFG)**, membro titular interno, cuja participação ocorreu através de videoconferência; Professora Doutora **Andrea Kochhann Machado (UEG)**, membro titular externo, cuja participação ocorreu através de videoconferência. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Solon Bevilacqua**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinte e sete dias do mês de dezembro de dois mil e vinte e quatro**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilacqua, Professor do Magistério Superior**, em 31/03/2025, às 20:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Fernando Tello Gamarra, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 07:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Andrea Kochhann Machado, Usuário Externo**, em 05/04/2025, às 14:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5277490** e o código CRC **EF77DD71**.



Dedico este trabalho a cada um dos Policiais Penais do Estado de Goiás, os guardiões da inconteste liberdade e mantenedores da paz social.

## AGRADECIMENTOS

Não poderia iniciar a redação desta página sem agradecer aquele que esteve como comigo durante a escrita de todas as outras: *OBRIGADO MEU DEUS!*

De modo muito especial, agradeço meu professor, orientador e amigo Dr. Solon Bevilacqua. Foram dois anos de muito esforço, dedicação e aprendizado, sempre pautado por uma compreensão gigante por parte de um orientar fora do comum. E vamos para as próximas missões, pois “*MISSÃO DADA E MISSÃO CUMPRIDA*”.

Agradeço aos meus colegas Policiais Penais do Estado de Goiás, que dedicam diariamente suas vidas para a manutenção da paz social e defesa dos direitos humanos da sociedade goiana. Que esta dissertação possa contribuir para o aperfeiçoamento contínuo de nossa instituição e o crescimento vertical de nossa carreira. Vamos em frente. “*TÁ TUDO DOMINADO!*”.

Por fim, dedico está trabalho a quatro pessoas muito especiais em minha vida, que me dão força diariamente para enfrentar desafios como um Mestrado mesmo estando em uma função de tamanha responsabilidade profissional. Minha esposa Neide Daiana, e meus filhos Nícolas Pires, Davi Lucas e Emylli Victória. Vocês são minha vida. Muito obrigado por tudo.

E vamos em busca da próxima missão!

## RESUMO

O planejamento estratégico das instituições públicas, tornou-se vital para o sucesso destas. Dessa forma, o objeto dessa pesquisa é o planejamento estratégico, delimitado em uma instituição pública, no qual é a Polícia Penal do Estado de Goiás. Nos órgãos de segurança pública, como é o caso da Polícia Penal de Goiás, um planejamento bem elaborado é determinante para a garantia da eficiência dos serviços prestados à população. Para tal, o problema da pesquisa se constituiu pela pergunta “Qual a melhor metodologia a ser utilizada pela Polícia Penal de Goiás para a elaboração do seu novo Plano Estratégico para os próximos anos?” Destarte, esse estudo objetivou apresentar a indicação da metodologia mais adequada para a elaboração do novo planejamento, alinhado com os pontos fortes, fracos, oportunidades, e ameaças à instituição, bem como, ante as legislações da Polícia Penal e do atual planejamento estratégico do órgão, realizando a análise do cumprimento de suas metas e avaliação dos servidores sobre o mesmo. Para o alcance do objetivo geral, elegeu-se como objetivos específicos compreender conceitualmente planejamento estratégico no setor público, suas aplicações e importância, discutir sobre a cultura organizacional nas agências de aplicação da lei como elementos de pontos de atenção e cuidado para a efetivação do planejamento estratégico no setor público, analisar as metodologias utilizadas pelas forças de Segurança Pública de Goiás (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares, Polícia Penal e Secretaria de Segurança Pública) para a elaboração dos seus atuais planos estratégicos, ainda, analisando e apontando vantagens e limitações, das metodologias usadas pelos atuais planos estratégicos das polícias penais dos cinco maiores estados em população carcerária do Brasil, além da SENAPEN, realizar a análise do atual planejamento estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás – DGPP, verificando se houve o alcance das metas propostas para o período de 2021 a 2023 e a concepção de seus efetivos e, destacar qual a metodologia de elaboração de planejamento estratégico que melhor se adapta ao novo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás. A metodologia para o desenho da pesquisa foi quali-quantitativa, por meio das análises documentais e bibliográficas, a partir de uma abordagem de raciocínio analítico, com pesquisa-ação, por meio de uma Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), bem como a análise das principais metodologias para elaboração dos planos estratégicos das forças de Segurança Pública de Goiás e das polícias penais do Brasil – maiores em número população carcerária. Observou-se que o último planejamento estratégico da Polícia Penal goiana, findou-se em 2023 e havia sido elaborado em um contexto da cultura organizacional da instituição que já foi alterado, em virtude de diversos fatores sociais, políticos e mudanças legislativas. O novo planejamento estratégico da instituição está sendo elaborado pela comissão instituída por meio da Portaria nº 118/2024 da Diretoria-Geral de Polícia Penal – DGPP, e deverá ser concluído ainda em 2024. Os resultados apresentados sugerem que a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) seja o mais adequado para nortear a elaboração do novo planejamento da Polícia Penal Goiana para os próximos anos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Objetivos estratégicos. Cultura organizacional. OKR - Objetivos e Resultados-Chave.

## ABSTRACT

The strategic planning of public institutions has become vital to their success. Thus, the object of this research is strategic planning, delimited in a public institution, which is the Penal Police of the State of Goiás. In public security bodies, such as the Penal Police of Goiás, well-elaborated planning is determining factor in ensuring the efficiency of services provided to the population. To this end, the research problem was constituted by the question “What is the best methodology to be used by the Penal Police of Goiás to prepare its new Strategic Plan for the coming years?” Therefore, this study aimed to present an indication of the most appropriate methodology for preparing the new planning, aligned with the strengths, weaknesses, opportunities, and threats to the institution, as well as, in view of the Criminal Police legislation and the current strategic planning of the body. , carrying out an analysis of the achievement of its goals and evaluation of the employees on the same. To achieve the general objective, specific objectives were chosen to conceptually understand strategic planning in the public sector, its applications and importance, discuss the organizational culture in law enforcement agencies as elements of points of attention and care for the implementation of planning. strategy in the public sector, analyze the methodologies used by the Public Security forces of Goiás (Military Police, Civil Police, Military Fire Brigade, Criminal Police and Public Security Secretariat) to prepare their current strategic plans, also analyzing and pointing out advantages and limitations, of the methodologies used by the current strategic plans of the criminal police of the five largest states in terms of prison population in Brazil, in addition to SENAPEN, carry out an analysis of the current strategic planning of the General Directorate of Penal Police of Goiás – DGPP, verifying whether the goals have been achieved proposals for the period from 2021 to 2023 and the design of its staff and, highlight which methodology for preparing strategic planning that best adapts to the new strategic planning of the Penal Police of Goiás. The methodology for the research design was qualitative-quantitative, through documentary and bibliographic analyses, based on an analytical reasoning approach, with action research, through a SWOT Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), as well as the analysis of the main methodologies for preparing strategic plans for the Public Security forces of Goiás and the criminal police in Brazil – the largest in terms of prison population. It was observed that the last strategic planning of the Goiás Penal Police ended in 2023 and had been prepared in a context of the institution's organizational culture that has already been changed, due to various social, political factors and legislative changes. The institution's new strategic planning is being prepared by the commission established through Ordinance No. 118/2024 of the General Directorate of Penal Police – DGPP, and should be completed in 2024. The results presented suggest that the OKR (Objectives and Key) methodology Results) is the most appropriate to guide the elaboration of the new planning of the Goiana Penal Police for the coming years.

**Keywords:** Strategic Planning. Strategic objectives. Organizational culture. OKR - Objectives and Key Results.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Planejamento Estratégico no Setor Público: Definições Conceituais, Importância e Teorias Aplicadas.....	19
2.2 Importância do Planejamento Estratégico para a Construção de uma Gestão Eficiente.....	27
2.3 Possibilidades de Aplicação do Planejamento Estratégico na Gestão do Setor Público.....	33
2.4 Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional dos Órgãos de Segurança Pública.....	35
2.5 Pontos de Atenção e Cuidado na Elaboração do Planejamento Estratégico de um Órgão de Segurança Pública.....	42
<b>3. MÉTODO E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA.....</b>	<b>54</b>
3.1 Método de Pesquisa.....	54
3.2 Classificação da Pesquisa.....	55
3.3 Etapas da Pesquisa.....	57
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>60</b>
4.1 Metodologias Usadas para Elaboração dos Atuais Planos Estratégicos das Forças de Segurança Pública de Goiás.....	60
4.2 Metodologias Usadas Pelas Polícias Penais dos Cinco Estados Com Maior População Carcerária do Brasil e a SENAPEN.....	65
4.3 Análise da Avaliação Acerca do Cumprimento de Metas do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023) .....	69
4.4 Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021-2023) e a Avaliação Dos Servidores Sobre O Referido Documento.....	72
4.5 Matriz SWOT na Elaboração do Novo Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás Polícia Penal de Goiás.....	78
4.6 Metodologia OKR na Elaboração do Novo Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás.....	89
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>95</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 – Framework Padrão da Matriz SWOT.....	25
Quadro n. 2 – Classificação da Pesquisa.....	55
Quadro n. 3 – Planos Estratégicos da Segurança Pública de Goiás.....	60
Quadro n. 4 – Comparativo dos Planos Estratégicos das Polícias Penais.....	68
Quadro n. 5 – Objetivos Estratégicos e Metas Principais do Atual Planejamento da DGPP (2021/2023) .....	73
Quadro n. 6 - Objetivos Estratégicos do Atual Planejamento da DGPP (2021/2023) .....	73
Quadro n. 7: Fortalecer o Sistema Penitenciário.....	75
Quadro n. 8: Promover a Efetiva Capacidade de Reinserção do Preso na Sociedade.....	75
Quadro n. 9: Desburocratização de Processos Internos.....	76

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico n. 1: Nível de Conhecimento do Plano Estratégico Pelos Servidores.....	74
--	----

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura n. 1: Nova Matriz SWOT da Polícia Penal de Goiás.....	80
--	----

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta essencial, não somente para a sobrevivência, mas para aperfeiçoamento e garantia da existência de qualquer instituição pública e da formação de sua cultura organizacional forte e coesa (MAZZURNA; ALAMEIDA, 2021). Para a construção de um planejamento eficiente e que cumpra de fato suas funções para o sucesso da instituição, faz-se necessário um estudo amplo da sua cultura organizacional, dos seus objetivos a médio e longo prazo, bem como de uma visão e missão institucionais que consigam refletir onde a instituição se encontra e onde pretende estar.

Segundo Pinto e Nogueira (2019) planejamento estratégico do setor público cumpre papel essencial entre o alinhamento os interesses e proteção social com a razão de existir do próprio órgão. Segundo os autores o planejamento das ações a médio e longo prazo em uma instituição pública, garante a perenidade das suas entregas, e por conseguinte, o melhor atendimento ao seu público final, cumprindo sua missão.

De acordo com Silva (2024) o planejamento é fundamental para a estruturação da organização, pois é ele quem definirá as metas, bem como as formas para que seja possível alcançar os objetivos da finalísticos da instituição pública. Os caminhos para o alcance destes objetivos, devem ser traçados em um planejamento que seja amplo, baseando-se em metodologias que proporcionem a participação dos atores de execução desde as etapas de elaboração do planejamento, até a sua execução e monitoramento.

Ainda nesta esteira, Conti (2020) enfatiza que o planejamento estratégico é fator elementar para que as tomadas de decisões em uma instituição sejam feitas de formas mais precisas, alinhadas com a missão do órgão público, bem como o contexto em que ela está inserida, cada vez mais dinâmico. Assim, é primordial que a instituição antes de elaborar seu planejamento estratégico, identifique e defina qual a melhor metodologia a ser empregada, objetivando escolher os mais adequados procedimentos que serão utilizados para a definição dos rumos da instituição (ROADS, 2023).

O presente estudo é o produto da dissertação final do programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção - PPGEP, pela Universidade Federal de Goiás - UFG, na linha de pesquisa, Tecnologias em Processos e Produtos. Nesta vertente, a Engenharia de Produção, focou-se na eficiência operacional e no aprimoramento e gestão de processos produtivos por meio do estudo pormenorizado do planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás.

A Polícia Penal de Goiás é a instituição responsável pela custódia de mais de vinte mil presos em diferentes regimes prisionais e de medidas alternativa à prisão (GOIÁS, 2024a), bem

como, pelos processos de reintegração social de toda esta população carcerária, conforme preconiza a Lei de Execuções Penais (LEP) - Lei 7.210/1984 (BRASIL, 2024). Deste modo, o planejamento estratégico desta polícia, deve ser extremamente técnico e alicerçado em estudos, que proporcione à instituição, condições para a consecução dos objetivos estratégicos e boa prestação dos serviços à população.

Neste sentido, considerando Paiva (2022), que assevera que objetivos estratégicos são quem definem a direção e a priorização das atividades de uma organização, este estudo propôs estudar a seguinte questão: qual a melhor metodologia a ser utilizada pela Polícia Penal de Goiás para a elaboração do seu novo Plano Estratégico para os próximos anos?

Com o amplo campo de atuação e responsabilidade da Polícia Penal de Goiás, fica ainda mais evidente a necessidade de que a instituição fortaleça seu planejamento estratégico, objetivando romper os desafios impostos pela gestão pública, que exige cada dia mais, o diálogo e o alinhamento entre gestores públicos, os funcionários da administração pública e os demais atores envolvidos no processo, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta extremamente importante para tal enlace e resolução (MATOS; DUARTE, 2023).

Zhao *et al.* (2008), no estudo científico intitulado “Um exame do planejamento estratégico nas agências de aplicação da lei americanas”, publicado na revista *Police Quarterly* revela que as forças policiais que possuem um planejamento estratégico mais alinhado com sua cultura organizacional, com objetivos claros e desafiadores, tendem a ter maiores sucessos na consecução da prestação dos seus serviços, pontuando a relevância do presente estudo.

O planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás (GOIÁS, 2021a), teve validade de três anos, findando-se em 2023. Deste modo, a DGPP por meio da Portaria nº 118/2024/DGPP (GOIÁS, 2024b), constituiu comissão, composta por policiais penais de carreira (*sendo este pesquisador um dos seus integrantes*) para que elaborem o novo planejamento estratégico, com aplicação para os próximos anos, sendo esta a primeira justificativa para a escolha do tema e elaboração do estudo.

Neste sentido, visto que este mestrando é Policial Penal de carreira do Estado de Goiás a cerca de quinze anos, bem como, atualmente ocupa cargo de gestão na Diretoria-Geral de Polícia Penal, órgão do Executivo de Goiás responsável pela gestão da Polícia Penal e por conseguinte, da execução de políticas penitenciárias goianas, justifica-se a escolha da temática pesquisada, sendo esta a segunda justificativa para o presente estudo.

Além do exposto, o programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Goiás, de acordo com a RESOLUÇÃO – CEPEC Nº 1621/2023 (GOIÁS, 2023b) tem como objetivo principal, enquanto pós-graduação *Stricto Sensu*, a

produção de conceitos e ferramentas avançadas na resolução de problemas do cotidiano das instituições que se apresentam como o objeto desse estudo. Deste modo, a temática apresentou-se como extremamente relevante e atual para a Polícia Penal o que justificou mais uma vez a sua escolha do Planejamento Estratégico da Polícia Penal como objeto desta produção científica alinhada ao mestrado em questão.

Neste contexto, o objetivo geral da pesquisa foi apresentar a indicação da metodologia mais adequada para a elaboração do novo planejamento, alinhado com os pontos fortes, fracos, oportunidades, e ameaças à instituição, bem como, ante as legislações da Polícia Penal e do atual planejamento estratégico do órgão, realizando a análise do cumprimento de suas metas e avaliação dos servidores sobre o mesmo. Para o alcance do objetivo geral, elegeu-se como objetivos específicos:

- compreender conceitualmente planejamento estratégico no setor público, suas aplicações e importância;
- discutir sobre a cultura organizacional e agências de aplicação da lei como elementos de pontos de atenção e cuidado para a efetivação do planejamento estratégico no setor,
- analisar as metodologias utilizadas pelas forças de Segurança Pública de Goiás (Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Científica, Secretaria de Segurança Pública e Polícia Penal) para a elaboração dos seus atuais planos estratégicos, apontando vantagens e limitações,
- analisar as metodologias para a elaboração dos seus atuais planos estratégicos utilizadas pelas forças de Segurança Pública dos cinco maiores estados em população carcerária do Brasil e a SENAPEN, apontando vantagens e limitações,
- realizar a análise do atual planejamento estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás – DGPP, verificando se houve o alcance das metas propostas para o período de 2021 a 2023 e a concepção de seus efetivos e,
- destacar qual a metodologia de elaboração de planejamento estratégico que melhor se adapta a Polícia Penal de Goiás.

A par da apresentação do objeto, sua delimitação, problema, justificativas e objetivos, demonstramos que a dissertação está delineada em quatro momentos. O primeiro momento se constitui do referencial teórico, em que se primou por alcançar os dois primeiros objetivos específicos. O segundo momento delineou-se o método de pesquisa, em que se primou por esboçar a caminhada metodológica para a busca de elementos no sentido de alcance da realização da pesquisa. O terceiro momento se constitui dos resultados e discussões, em que se primou por expor as análises dos dados coletados empiricamente. O quarto momento se

constitui da conclusão, em que se primou por amarrar as ideias finais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A relevância do planejamento estratégico bem estruturado para as forças de segurança pública, como a Polícia Penal de Goiás é apresentado por Darmaki (2016), em seu estudo intitulado “Uma análise sistemática dos principais fatores de sucesso do planejamento estratégico e suas habilidades profissionais necessárias - estudo de caso do QG da Polícia de Abu Dhabi”, publicado na revista *International Journal of Salesapresenta*.

O presente estudo apresenta análises extremamente relevantes acerca da importância do planejamento estratégico para instituições públicas de segurança, apontando fatores críticos de sucesso, bem como as competências profissionais necessárias para a implementação de estratégias que venham a servir de baliza para as ações da instituição no cumprimento de sua missão e visão.

Salkic (2014) considera que o planejamento estratégico pode ser usado em organizações públicas para melhorar os seus serviços prestados, aumentando a satisfação daqueles que consomem a prestação feita, bem como, gerindo recursos limitados de uma forma mais racional e equitativa.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: Definições Conceituais, Importância E Teorias Aplicadas**

As teorias conceituais que embasam o planejamento estratégico na gestão do setor público são fundamentais para compreender as bases teóricas que sustentam esse processo. Por exemplo, a Teoria da Contingência ressalta a importância de ajuste das estratégias organizacionais conforme as constantes mudanças do ambiente interno e externo. Já a Teoria da Agência enfatiza a necessidade de alinhar os interesses dos agentes públicos com os objetivos estratégicos da organização, visando minimizar possíveis conflitos de agência (CARMO *et al.*, 2018).

Pinto e Nogueira (2019) ressaltam que o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as políticas públicas no planejamento estratégico do setor público é essencial para garantir a eficácia das ações promovidas, considerando que quando os objetivos estratégicos estão alinhados com as políticas públicas, é possível direcionar os esforços e recursos de forma mais eficiente, contribuindo para o alcance dos resultados esperados.

Além disso, o alinhamento também facilita a comunicação e o engajamento dos diversos atores envolvidos no processo de planejamento estratégico (PINTO; NOGUEIRA, 2019). No

processo de planejamento estratégico no setor público, diversas etapas são fundamentais para garantir o sucesso das ações. De acordo com Dos Santos e Callado (2019) a análise do ambiente externo e interno permite identificar oportunidades e ameaças que podem impactar a organização, enquanto a definição de metas claras e mensuráveis orienta as decisões estratégicas.

Neste sentido, a elaboração de planos de ação detalhados é de recomendável importância para traduzir os objetivos estratégicos em atividades concretas que possam ser executadas pelos responsáveis (DOS SANTOS; CALLADO, 2019). Pinto e Nogueira (2019) reconhecem que os desafios enfrentados nesse contexto são variados e podem comprometer o sucesso das iniciativas, sendo que a resistência à mudança por parte dos colaboradores e gestores públicos pode dificultar a adoção de novas práticas e processos, enquanto a falta de recursos financeiros pode limitar a aplicação prática das ações planejadas.

Superar esses desafios requer um esforço conjunto e contínuo por parte da liderança e dos colaboradores envolvidos no processo. Além disso, Carmo *et al.* (2018) acreditam que a necessidade de avaliação e monitoramento constante no planejamento estratégico do setor público é essencial para análise de eficácia das práticas aplicadas, sendo que a avaliação periódica permite identificar eventuais desvios em relação aos objetivos estabelecidos, possibilitando ajustes rápidos e eficazes.

O monitoramento contínuo também contribui para aumentar a transparência das atividades realizadas e fortalecer a prestação de contas à sociedade (CARMO *et al.*, 2018). De acordo com Pinto e Nogueira (2019) a participação dos diversos atores envolvidos no processo de planejamento estratégico do setor público é essencial para garantir a legitimidade e eficácia das decisões tomadas. Os gestores públicos, servidores e sociedade civil devem ser envolvidos desde as fases iniciais do planejamento, contribuindo com suas experiências, conhecimentos e perspectivas.

Dos Santos; Callado (2019) argumentam que a participação ativa desses atores promove um maior engajamento com as iniciativas propostas, aumentando as chances de sucesso na aplicação prática das estratégias definidas. Neste sentido, as possíveis contribuições do planejamento estratégico para a melhoria da gestão pública são significativas e impactam diretamente na eficiência, transparência e *accountability* das organizações governamentais. Ao adotar uma abordagem estratégica na gestão pública, é possível racionalizar o uso dos recursos disponíveis, reduzir desperdícios e melhorar os serviços prestados à população.

Segundo Toni (2021), a chamada Revolução Industrial provocou mudanças profundas nas dinâmicas econômicas das sociedades, pois as relações de produção foram repensadas e

reestruturadas para alcançar um maior número de contextos econômicos. Foi nesse período que surgiram nomes como Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber. As duas grandes guerras mundiais forçaram os Estados, especialmente suas Forças Armadas e setores industriais, a desenvolver planos de ações e maquinários para racionalização de processos, como por exemplo, os processos de cunho logístico (PAIVA, 2022).

Assim, o planejamento estratégico é uma ação reconhecida pelo auxílio em desenvolvimentos de planos de prazos medianos e longos (PAIVA, 2022). No contexto brasileiro, Pedrosa (2022) destaca que houve avanços significativos em termos de planejamento estratégico entre as décadas de 1940 e 1970, como o Plano Salte e o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek. Especialmente durante o Regime Militar, o planejamento estratégico foi utilizado com o objetivo de promover maior integração territorial e contribuir para o desenvolvimento do país.

Em um período mais recente, Silva (2024) menciona o plano Brasil 2020, elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) durante as instituições de Fernando Henrique Cardoso. Contudo, com a extinção dessa secretaria em seu segundo mandato, essa proposta não foi aprofundada. De acordo com Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) com um contexto socioeconômico cada vez mais dinâmico, as organizações precisam planejar seus negócios conforme as diretrizes estabelecidas em sua missão, alinhadas com sua visão e valores.

Nesse sentido, Silva (2024) descreve o planejamento como o berço da organização, onde são traçados todos os objetivos que os sócios desejam alcançar. Conti (2020) também descreve o planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional voltada para tomadas de decisão mais assertivas e uma melhor compreensão do ambiente em que a organização está inserida, tornando-se uma das práticas mais importantes na gestão organizacional, especialmente em um cenário mundial cada vez mais incerto.

Para Zhao *et al.* (2008), o planejamento estratégico “[...] é um processo orientado para o futuro que antecipa deliberadamente a mudança planejada para uma organização durante um período de tempo, geralmente dentro de um intervalo de 2 a 5 anos.”.

No entanto, Toni (2021) reconhece que muitas organizações focam muito na formulação de estratégias, mas negligenciam a execução, evidenciando a falta de compreensão da interdependência entre esses dois fenômenos, já que um afeta diretamente o outro. Segundo Paiva (2022), o planejamento estratégico faz uma leitura da organização e serve de apoio à alta gestão na tomada de decisões. É a partir dele que a gestão estratégica passa as diretrizes para a gestão tática, que, por sua vez, orienta a gestão operacional. Esse processo deve ser cuidadosamente pensado e alinhado para que os objetivos não se percam ou se confundam.

Conti (2020) descreve o planejamento estratégico como o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. Esse processo aplica-se à organização como um todo (estratégia corporativa) e a cada uma de suas partes, à exemplo de estratégias de produção, marketing, recursos humanos, entre outras.

Sendo que especificamente as formas de introduzir as estratégias corporativas e das áreas funcionais são conhecidas como estratégias operacionais (CONTI, 2020). Considerando que o planejamento estratégico deve estar integrado a todas as áreas da organização, Pedrosa (2022) afirma que esse processo de integração é realizado de maneira administrativa e técnica, para sustentar a tomada de decisão no momento da implantação e orientar as ações cotidianas. Silva (2014) destaca que a atividade de planejamento tem como objetivo desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que ofereçam formas viáveis de avaliar as implicações futuras das decisões presentes, em relação aos objetivos da organização.

Nesse contexto, Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) ressaltam que as observações nos campos tático e operacional não podem ser negligenciadas, pois são partes integrantes da organização. Além disso, esses campos representam a linha de frente com o consumidor final, garantindo sua satisfação e fidelização. Conforme Pedrosa (2022), a prática do planejamento estratégico está diretamente relacionada aos objetivos de médio e longo prazo de uma organização, especialmente aqueles que afetam sua direção ou viabilidade.

No entanto, Pedrosa (2022) enfatiza que essa prática não deve ser realizada de forma isolada, pois o planejamento estratégico prevê a integração e articulação entre os planos táticos e operacionais da organização. Silva (2024) argumenta que o segredo da manutenção da eficácia está na capacidade de reação que o corpo organizacional e seus recursos, humanos e materiais, devem ter no redirecionamento do curso de navegação da organização.

Segundo Carmo *et al.* (2018), com a globalização, o planejamento estratégico tornou-se uma prática rotineira nas organizações, ganhando característica de diferencial competitivo. Isso porque os processos de globalização socioeconômicos e culturais se estabelecem dentro das organizações, criando raízes. De acordo com Toni (2021), a globalização é um fenômeno definitivo e irrevogável, impulsionado por diversos fatores. Esse contexto global aumentou ainda mais a necessidade de planejamento estratégico dentro das organizações.

Em outras palavras, Paiva (2022) afirma que a globalização criou a necessidade de implantar o planejamento estratégico, pois o contexto econômico exige cada vez mais processos que tornem as organizações transparentes em relação aos seus objetivos e práticas. Além disso, os consumidores estão mais atentos às normas e especificações legais que os produtos e serviços devem seguir, devido à vasta quantidade de informações disponibilizadas pelos meios de

comunicação.

Segundo Pedrosa (2022), nas últimas décadas, o foco das atividades de *marketing* mudou de ser exclusivamente a venda de produtos para uma espécie de gestão de processos de troca. Esse processo é reflexo das iniciativas promovidas pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, no ano de 1995, com o objetivo de dinamizar o contexto socioeconômico. A entrada de novos *players* altamente competitivos e experientes fez com que as organizações nacionais repensassem suas estratégias econômicas, atualizando conceitos de marketing.

Silva (2024) destaca que esse momento envolveu a identificação de diferenciais, a busca por novos conhecimentos, a atualização das práticas de negócio e a racionalização das atividades de marketing e gestão, cujo objetivo era manter a relevância no contexto socioeconômico por meio de diferenciais competitivos. Por outro lado, Conti (2020) considera que essas movimentações começaram pelo menos desde a década de 1970, marcada por crises como o aumento dos preços do petróleo devido ao conflito entre árabes e israelenses, além de um cenário de recessão econômica e inflação de dois dígitos.

De acordo com Toni (2021) foi a partir desse momento que as atividades de planejamento e estratégia ganharam mais importância na gestão das organizações, com o objetivo de atrair e reter clientes e se manterem competitivas em relação às organizações estrangeiras que entravam no mercado. Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) também diferenciam o marketing voltado para o cenário microeconômico de uma organização das práticas direcionadas ao cenário macroeconômico da sociedade, descrevendo o marketing como parte de um sistema total de negócios, caracterizado por um fluxo de bens e serviços voltado para consumidores e usuários.

Pedrosa (2022) destaca que dentro do processo de planejamento estratégico, é essencial integrar pessoas, sistemas e tecnologia, pois essas são partes das modificações necessárias para a comunicação dentro da organização. Essas modificações nas pessoas demandam treinamento, substituições e ajustes de funções. Na tecnologia, há uma necessidade de evolução dos conhecimentos, e nos sistemas, ajustes nas comunicações e procedimentos (Silva, 2024).

Conti (2020) reconhece que as pessoas são fundamentais em todas as transformações nas organizações, sendo responsáveis por tratar os dados e transformá-los em resultados, desde os insumos até os produtos, sendo que em todo o processo de estruturação organizacional, o capital humano é imprescindível para alcançar os objetivos. Dentro do contexto da estratégia organizacional, as pessoas sempre estiveram inseridas como parte integrante da funcionalidade e do alcance dos objetivos.

De acordo com Toni (2021), em qualquer área onde a boa gestão é necessária,

ferramentas são essenciais para direcionar o caminho e servir como parâmetros para avaliar o comportamento da organização no contexto socioeconômico em relação aos seus objetivos. Isso não é diferente no caso do planejamento estratégico. Paiva (2022) ressalta que a Missão, Visão e Valores são fundamentais para estabelecer uma direção e orientação para uma organização.

Nesta esteira, Dermott e Hulse (2012, p. 216) afirmam que, “Portanto, é importante que as organizações do setor público comecem a desenvolver as competências profissionais dos seus funcionários através de formação eficaz e desenvolvimento de competências.”.

No entanto, para se tornarem realidade, esses conceitos precisam ser traduzidos em objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que definem a direção e a priorização das atividades de uma organização (PAIVA, 2022). Diversas ferramentas e técnicas são utilizadas no planejamento estratégico do setor público para auxiliar na análise da situação atual da organização, na definição de metas realistas e na avaliação do desempenho ao longo do tempo.

Entre as principais ferramentas estão a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), o BSC (*Balanced Scorecard*) e a gestão por resultados, que permitem uma visão abrangente das questões estratégicas enfrentadas pelas instituições (OLIVEIRA, 2019). Os benefícios esperados com a adoção do planejamento estratégico na gestão do setor público são diversos, incluindo melhorias na eficiência administrativa por meio da alocação mais eficiente dos recursos disponíveis, aumento da transparência nas decisões governamentais e prestação de contas mais efetiva à sociedade sobre os resultados alcançados.

Além disso, o planejamento estratégico pode contribuir para fortalecer o papel do Estado como agente promotor do desenvolvimento econômico e social (PAIVA, 2022). Uma das ferramentas mencionadas é a análise SWOT. De acordo com Pedrosa (2022), essa ferramenta permite a orientação das deficiências e eficiências da organização, tornando possível identificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A partir dessa análise, é possível reconhecer erros e eliminá-los, além de investir nos acertos.

Conforme Silva (2024), a sigla SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Em termos gerais, os pontos fortes e fracos estão relacionados às características internas da organização, enquanto as oportunidades e ameaças se referem a fenômenos externos. Portanto, o uso de ferramentas como a análise SWOT é recomendável no âmbito do planejamento estratégico, ajudando as organizações a compreenderem melhor seu ambiente interno e externo, e a tomar decisões mais informadas e eficazes.

De acordo com Fernandes (2019), a proposta da Matriz SWOT foi criada por Kenneth

Andrews e Roland Christensen. Essa ferramenta pode ser descrita como um meio para identificar a competitividade de uma organização, a aparência geral do ambiente do contexto econômico e a capacidade dessa organização em desenvolver suas estratégias e atingir suas metas.

Fernandes (2019) afirma que essa análise deve ser realizada nos estágios iniciais do planejamento estratégico de uma organização, mais precisamente na fase de diagnósticos. Esse trabalho deve focar na realidade atual da organização e ser realizado de forma periódica e constante, especialmente em um cenário econômico mundial cada vez mais incerto. O Quadro n. 1 ilustra o *framework* padrão.

**Quadro nº 1 – Framework Padrão da Matriz SWOT**

<b>TIPO DA ANÁLISE</b>	<b>AJUDA A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>ATRAPALHA A ORGANIZAÇÃO</b>
Interna	Forças ( <i>Strengths</i> )	Fraquezas ( <i>Weaknesses</i> )
Externa	Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )

**Fonte:** Fernandes (2019) adaptado pelo autor (2024)

Conforme Fernandes (2019), a elaboração de uma Matriz SWOT envolve a produção de uma lista prática, a identificação de pessoas-chave e a realização de entrevistas com indivíduos envolvidos no objeto foco da matriz. Em seguida, os dados encontrados são organizados e classificados quanto à sua importância. Por sua vez, Conti (2020) comenta sobre o modelo das 5 forças de Porter, que traz uma perspectiva abrangente do ambiente e uma análise competitiva, visando controlar as ações no ambiente externo à organização. Esse modelo é aplicável independentemente do ramo de negócios.

Segundo Brito, Kato-Cruz e Endo (2021), a ferramenta de Porter da Análise das 5 Forças baseia-se em uma lógica simples do ponto de vista conceitual, embora exija uma visão abrangente do negócio, pois a elaboração da análise implica em saber identificar o que é força e o que é fraqueza. As 5 forças do modelo de Porter são: 1. Poder de negociação dos fornecedores; 2. Poder de barganha dos clientes; 3. Rivalidade entre concorrentes; 4. Ameaça de novos entrantes; 5. Ameaça de produtos substitutos

Entretanto, Pedrosa (2022) ressalta que é necessário inserir o *Balanced Scorecard* (BSC) para organizar as informações de maneira simplificada e torná-las acessíveis aos níveis gerenciais da organização, considerando que ao mesmo tempo em que proporciona informações

aos gerentes seniores sob quatro perspectivas diferentes, o *Balanced Scorecard* minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores.

De acordo com Toni (2021), o conceito de BSC foi originalmente desenvolvido na década de 1990 por Kaplan e Norton. O objetivo era resolver problemas de mensuração de desempenho financeiro, já que os gestores frequentemente cometiam erros ao confiar em informações desatualizadas. Com o sucesso da proposta, o BSC foi adaptado para outros contextos. A característica principal dessa ferramenta é a capacidade de analisar uma questão sob diversas perspectivas, financeira, da clientela, processos internos e aprendizado.

Cada uma dessas perspectivas proporciona uma visão abrangente e equilibrada da organização, ajudando a alinhar as atividades diárias com a estratégia de longo prazo. O BSC permite que os gestores monitorem e ajustem suas ações de maneira contínua, promovendo uma abordagem holística para alcançar os objetivos estratégicos (PEDROSA, 2022).

As principais teorias do planejamento estratégico aplicadas ao setor público incluem a abordagem clássica, que se baseia na definição de objetivos claros e na elaboração de planos detalhados para alcançá-los (COSTA, 2020). Já a abordagem contingencial considera que as estratégias devem ser adaptadas de acordo com o ambiente externo e interno da organização, levando em conta a incerteza e a complexidade do contexto. Por fim, a abordagem de sistemas enfatiza a interdependência das partes da organização e a necessidade de uma visão integrada para o planejamento estratégico (MESSIAS *et al.*, 2018).

De acordo com Matos e Duarte (2023) a análise ambiental é um ponto importante no que diz respeito ao planejamento estratégico do setor público, pois permite identificar oportunidades e ameaças que podem impactar as políticas e programas governamentais, sendo que a consideração dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais ajuda a orientar as decisões estratégicas e a garantir a sustentabilidade das ações governamentais no longo prazo.

Costa (2020) avalia que a participação dos *stakeholders* no processo de planejamento estratégico do setor público é essencial para garantir a legitimidade das decisões tomadas e promover o engajamento da sociedade nas políticas públicas, sendo que a transparência e a comunicação eficaz com os diferentes atores envolvidos contribuem para construir consensos e minimizar conflitos durante a aplicação prática das estratégias governamentais.

Matos e Duarte (2023) argumentam que as etapas do processo de formulação e aplicação prática do planejamento estratégico no setor público envolvem o diagnóstico organizacional para identificar pontos fortes e fracos da administração pública, a definição de objetivos claros e mensuráveis, a elaboração de planos de ação detalhados e o monitoramento constante dos

resultados alcançados.

Oliveira (2019) ressalta que essas etapas são fundamentais para garantir a eficácia das políticas públicas introduzidas. Os desafios enfrentados nesta atuação incluem a resistência à mudança por parte dos servidores públicos, a falta de recursos financeiros e humanos para executar as estratégias propostas, bem como a dificuldade na avaliação dos resultados alcançados. Superar esses obstáculos requer um esforço conjunto entre os gestores públicos, os funcionários da administração pública e os demais atores envolvidos no processo (MATOS; DUARTE, 2023).

## **2.2 Importância do Planejamento Estratégico Para a Construção de Uma Gestão Eficiente**

O planejamento estratégico pode ser considerado como um pilar da gestão do setor público, ao permitir uma alocação eficiente de recursos e o alcance de metas e objetivos estabelecidos. Toni (2021) argumenta que ao se definir claramente as diretrizes a serem seguidas, o planejamento estratégico orienta as ações dos gestores públicos, garantindo que estas estejam alinhadas com os interesses da sociedade.

Além disso, ao estabelecer metas mensuráveis e prazos para sua consecução, o planejamento estratégico possibilita uma avaliação mais precisa do desempenho das políticas públicas, contribuindo para a melhoria contínua (TONI, 2021). De acordo com Pinto e Nogueira (2019) a identificação de oportunidades e ameaças é outra vantagem proporcionada pelo planejamento estratégico na gestão do setor público. Por meio de análises detalhadas do ambiente externo e interno, os gestores podem antecipar possíveis cenários futuros e agir de forma proativa para aproveitar oportunidades ou mitigar ameaças.

Dessa forma, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta essencial para a tomada de decisões informadas e embasadas em dados concretos (TONI, 2021). Silva (2024) ressalta que é imprescindível que o planejamento estratégico esteja alinhado com as políticas públicas vigentes, de forma a resultar que a aplicação prática das ações seja congruente com os interesses da sociedade. A integração entre o planejamento estratégico e as políticas públicas permite uma maior coerência nas ações governamentais, evitando conflitos de interesse e promovendo uma atuação mais eficaz e eficiente por parte dos gestores públicos na interpretação de Pinto e Nogueira (2019).

Compreende-se que a participação dos diversos atores envolvidos no setor público no processo de elaboração do planejamento estratégico é essencial para garantir sua legitimidade e eficácia. Ao envolver diferentes stakeholders - como servidores públicos, organizações da

sociedade civil e cidadãos - no processo decisório, os gestores podem obter insights valiosos e construir consensos em torno das medidas a serem adotadas (TONI, 2021). Isso contribui para fortalecer a governança pública e aumentar a confiança da população nas instituições governamentais (SILVA, 2024). O planejamento estratégico também pode contribuir significativamente para a melhoria da prestação de serviços públicos.

Silva (2024) argumenta que ao se identificar gargalos e oportunidades de racionalizar os processos internos, os gestores podem promover medidas corretivas que resultem em um aumento da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à população. Dessa forma, o planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta para promover a excelência na administração pública. A necessidade de monitorar e avaliar constantemente o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico não pode ser subestimada.

Por meio de indicadores de desempenho bem definidos e sistemas de acompanhamento eficazes, os gestores podem identificar eventuais desvios em relação às metas estabelecidas e tomar medidas corretivas rapidamente. Essa abordagem baseada em evidências permite ajustar as estratégias conforme necessário, garantindo que o planejamento estratégico seja efetivo na consecução dos objetivos propostos (PINTO; NOGUEIRA, 2019).

Por fim, o planejamento estratégico na gestão do setor público pode contribuir significativamente para uma maior transparência e *accountability* das instituições governamentais. Pedrosa (2022) argumenta que ao se definir claramente os objetivos a serem alcançados e os mecanismos de monitoramento associados, os gestores públicos demonstram um compromisso com a prestação de contas à sociedade. Isso fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e promove uma cultura organizacional pautada pela transparência e responsabilidade perante o interesse coletivo.

A gestão pública no Brasil tem se reinventado ao longo dos anos, especialmente no que diz respeito à administração e controle de recursos. Métodos eficientes e novos modelos precisam ser incorporados para se adequar às demandas do presente (TONI, 2021). Conforme Paiva (2022), com as mudanças e transformações que estão ocorrendo na sociedade atual, o que vem atingindo a todos os setores, inclusive as instituições governamentais, é necessário que as organizações públicas busquem investimentos em novos e diferentes modelos de gestão pública, voltados principalmente para a excelência.

Pedrosa (2022) ressalta que a definição da esfera pública é tanto uma construção intelectual quanto coletiva. Isso significa que, na substância ou na materialidade das coisas, não há nada que permita situar inequivocamente um bem ou serviço como pertencente a ela. A construção da esfera pública resulta de uma convenção social específica, onde aquilo que é

considerado de interesse comum pela coletividade, e não apenas por uma parte dela, é integrado à esfera pública.

Observa-se também na organização pública a presença significativa do setor público. Suas atividades buscam essa coletividade por meio da socialização entre os indivíduos e a universalização do conhecimento e das técnicas relacionadas à arte e à cultura (Silva, 2024). Em comparação a entidades com fins lucrativos, as organizações públicas, embora recebam investimentos das instituições, visam principalmente a integração, o que define seu caráter organizacional (CONTI, 2020).

De acordo com Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) as principais características das organizações de gestão pública podem ser definidas por seus valores estratégicos, táticos e operacionais. Neste sentido, o planejamento estratégico é essencial para essas entidades, pois ele relaciona a visão de futuro da organização e os valores presentes em sua estrutura. Isso inclui a definição de objetivos de longo prazo, a alocação de recursos e a aplicação de políticas que promovam a eficiência, transparência e responsabilidade social (Pedrosa, 2022).

A sociedade humana é constituída por diversas organizações que geram e ofertam os meios necessários para atender às demandas das pessoas. Com o advento do século XXI, presenciamos uma série de transformações em todos os âmbitos, seja tecnológico, econômico, social ou, especialmente, competitivo. Essas mudanças deram origem a um novo paradigma na administração das organizações (PEDROSA, 2022).

Carmo *et al.* (2018) acreditam que as dificuldades presentes nas relações coletivas de trabalho, especialmente no setor público, envolvem o poder executivo e legislativo. A instabilidade nas relações coletivas torna-se algo permanente, envolvendo processos de decisão demorados e muitas vezes instáveis. Nesse contexto, o Estado possui uma forma de trabalho voltada para serviços diversos e heterogêneos, e a organização e a dinâmica desses processos influenciam as mudanças tecnológicas e as novas formas de gestão. Com a revolução da informação, a tecnologia de produção, antes tipicamente do ambiente industrial, passa por consideráveis modificações (MATOS; DUARTE, 2023).

Nos serviços públicos, a essência principal do trabalho reside nos processamentos intelectuais e administrativos, envolvendo diretamente o manejo da informação, o planejamento, a administração e o controle. A burocracia, característica marcante do setor público, inclui a divisão do trabalho e das tarefas, a separação entre o planejamento e a execução do trabalho, a hierarquia e os controles burocráticos, destacando-se os processos de trabalho pertinentes à organização (DOS SANTOS; CALLADO, 2019).

Toni (2021) argumenta que as modernas estratégias de gestão e controle na produção,

como os grupos semiautônomos, a integração flexível do trabalho, a multifuncionalidade e a busca pela qualidade total, aparecem nas esferas administrativas públicas sob diferentes formas, como trabalho em equipe, grupos de discussão, formação de comissões e programas de qualidade nos serviços.

De acordo com Paiva (2022) essas formas modernas e dinâmicas de serviço podem ser consideradas como meios de administração de conflitos na esfera pública, suprindo necessidades não apenas salariais, mas também sociais, psicológicas e de realização, que motivam o trabalho integrado. No entanto, no setor público, há uma diferença em relação ao setor privado e organizacional público, pois as mudanças tendem a ser mais lentas e a conservação do sistema tradicional de gestão de pessoal pode permanecer inalterada.

No século XX, observou-se um significativo aumento das despesas públicas, impulsionado pelo modelo de intervencionismo estatal. Essa mudança provocou uma série de transformações nos meios de produção e na alocação de recursos. Conforme apontado por Silva (2024), o Estado passou a desempenhar um papel de gestor nesse contexto, ampliando suas atribuições devido à diversificação de suas atividades econômicas, como destacado por Conti (2020).

Em decorrência desses eventos, houve um incremento na produção e no contingente de servidores qualificados, o que gerou uma demanda por descentralização de algumas atividades no âmbito da administração pública. Nesse cenário, as organizações também se veem compelidas a buscar estratégias e ferramentas para racionalizar seus resultados financeiros e cumprir suas obrigações sociais. Portanto, é justificada a necessidade de compreender a interrelação entre a estratégia de logística reversa e o contexto do setor público (CONTI, 2020).

Matos e Duarte (2023) reconhecem a essencialidade do planejamento estratégico na gestão do setor público em sua busca pela eficiência e eficácia das políticas públicas. Por meio da definição clara de objetivos, metas e ações a serem realizadas, o planejamento estratégico possibilita uma maior organização e direcionamento das atividades governamentais.

Além disso, ao estabelecer prioridades e alinhar as ações com os recursos disponíveis, contribui para se alcançar melhores resultados e para o atendimento das demandas da sociedade de forma mais efetiva (MATOS; DUARTE, 2023). No entanto, a introdução do planejamento estratégico no setor público não é isenta de desafios. Dentre os principais obstáculos enfrentados estão a resistência à mudança por parte dos servidores públicos e a falta de capacitação técnica para lidar com as novas práticas de gestão (DOS SANTOS; CALLADO, 2019).

A cultura organizacional burocrática e a falta de incentivos para inovação também

podem dificultar a adoção do planejamento estratégico, tornando imprescindível o desenvolvimento de estratégias de comunicação e capacitação para superar esses entraves (DOS SANTOS; CALLADO, 2019). Messias *et al.* (2018) argumentam que as etapas do processo de planejamento estratégico na gestão pública envolvem desde a definição dos objetivos institucionais até a avaliação e monitoramento dos resultados alcançados.

Inicialmente, é necessário realizar uma análise situacional do ambiente externo e interno da organização, identificando oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos. Com base nesse diagnóstico, são estabelecidos os objetivos estratégicos, as metas a serem alcançadas e as iniciativas necessárias para atingir tais objetivos (TONI, 2021). Oliveira (2019) ressalta que o envolvimento da sociedade no planejamento estratégico do setor público é essencial para garantir a legitimidade das decisões tomadas e promover uma gestão mais transparente e participativa. A participação cidadã permite que as demandas da população sejam consideradas no processo decisório, aumentando a *accountability* do instituições perante seus cidadãos.

Além disso, a transparência nas informações relacionadas ao planejamento estratégico contribui para o fortalecimento da democracia e para o controle social sobre as políticas públicas (MESSIAS *et al.*, 2018). Os benefícios do planejamento estratégico para a tomada de decisão no setor público são inúmeros. Paiva (2022) argumenta que ao proporcionar uma visão sistêmica das atividades governamentais, ele permite uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis e uma melhor priorização dos projetos em andamento.

Além disso, ao estabelecer indicadores de desempenho claros e mensuráveis, o planejamento estratégico facilita o monitoramento contínuo das ações realizadas, possibilitando ajustes rápidos diante de eventuais desvios ou imprevistos (PAIVA, 2022). De acordo com Matos e Duarte (2023) casos de sucesso na aplicação prática do planejamento estratégico na gestão pública demonstram como essa prática pode gerar resultados positivos para a sociedade como um todo.

Há programas como o Programa Bolsa Família no Brasil ou o Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (PNDES) em Moçambique ilustram como o alinhamento entre objetivos claros, metas ambiciosas e sistemas eficazes de monitoramento pode desempenhar um papel significativo no alcance de resultados concretos em áreas prioritárias como educação, saúde ou segurança pública. Essas instâncias destacadas evidenciam a importância inegável do planejamento estratégico como uma ferramenta crucial para catalisar transformações positivas na gestão pública em distintos contextos nacionais (MATOS; DUARTE, 2023).

O princípio da eficiência na administração pública é um ponto importante no que diz

respeito à garantia de racionalização de recursos e melhoria dos serviços prestados à população. A eficiência é essencial para que os órgãos governamentais alcancem seus objetivos de forma mais rápida, com menor desperdício de recursos e maior qualidade nos serviços oferecidos. Ao priorizar a eficiência, a administração pública pode atender às demandas da sociedade de forma mais eficaz, promovendo o bem-estar coletivo e a satisfação dos cidadãos (TONI, 2021).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que pode contribuir significativamente para a eficiência na gestão do setor público. Ao estabelecer metas claras, definir objetivos específicos e direcionar as ações dos órgãos governamentais, o planejamento estratégico permite uma melhor organização e coordenação das atividades, facilitando a tomada de decisões e o alcance dos resultados desejados (PAIVA, 2022). Dessa forma, o planejamento estratégico se torna essencial para garantir a eficiência na administração pública (MATOS; DUARTE, 2023).

No entanto, Dos Santos e Callado (2019) reconhecem que a promoção do princípio da eficiência na administração pública enfrenta diversos desafios, como a resistência à mudança por parte dos servidores públicos e a falta de capacitação para lidar com novas práticas e tecnologias. Além disso, a burocracia excessiva e a falta de incentivos para a inovação podem dificultar a busca pela eficiência no setor público (TONI, 2021).

É necessário superar esses obstáculos por meio de políticas de capacitação, incentivos à inovação e mudanças na cultura organizacional (DOS SANTOS; CALLADO, 2019). Silva (2024) ressalta que a avaliação constante dos processos e resultados no setor público é essencial para identificar possíveis falhas e oportunidades de melhoria, sendo que por meio da análise crítica das atividades realizadas pelos órgãos governamentais, é possível identificar gargalos, corrigir erros e introduzir melhorias contínuas nos processos administrativos.

Segundo Conti (2020), a avaliação também desempenha o papel crucial de monitorar o desempenho das políticas públicas, assegurando sua adequação às necessidades da sociedade. Nessa perspectiva, a transparência emerge como um elemento essencial para fomentar a eficiência na gestão pública. Ao prestarem contas à sociedade sobre a utilização dos recursos públicos, os órgãos governamentais evidenciam responsabilidade e dedicação à promoção de uma administração transparente e eficaz.

A transparência também contribui para aumentar a confiança dos cidadãos nas instituições públicas, fortalecendo o controle social e incentivando uma maior participação da sociedade no processo decisório (SILVA, 2024). Para promover a eficiência no setor público, é recomendável adotar boas práticas de gestão que visem à melhoria contínua dos processos administrativos.

A adoção de tecnologias inovadoras, como sistemas de informação integrados e plataformas digitais, pode facilitar a comunicação interna, agilizar os procedimentos burocráticos e aumentar a produtividade dos servidores públicos. Além disso, investir na capacitação contínua dos funcionários é essencial para garantir que estes estejam preparados para lidar com as demandas cada vez mais complexas do setor público (OLIVEIRA, 2019).

Os benefícios que o planejamento estratégico pode proporcionar à gestão do setor público são vastos. Para além de contribuir para o incremento da produtividade e a redução dos custos operacionais, essa abordagem possibilita aos órgãos governamentais alcançarem resultados superiores em termos de qualidade dos serviços oferecidos à população. Ao estabelecer diretrizes claras e metas mensuráveis, o planejamento estratégico orienta as tomadas de decisão gerenciais, impulsionando uma gestão mais eficiente e eficaz no âmbito do setor público (PEDROSA, 2022).

### **2.3 Possibilidades de Aplicação do Planejamento Estratégico na Gestão do Setor Público**

Conti (2020) argumenta que o planejamento estratégico desempenha um papel de grande significância na gestão do setor público, ao contribuir para uma visão de longo prazo e a definição de objetivos claros que contribuem para a melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados à população. Ao estabelecer metas mensuráveis e planos de ação bem definidos, as organizações públicas podem direcionar seus esforços de forma mais eficiente, garantindo o uso adequado dos recursos disponíveis e o alcance dos resultados esperados.

Dessa forma, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta essencial para a gestão pública moderna, possibilitando uma abordagem mais proativa e orientada para resultados (CONTI, 2020). No contexto do setor público, Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) relatam como principais etapas do planejamento estratégico incluem a análise do ambiente externo e interno, a definição de objetivos e metas específicas, a elaboração de planos de ação detalhados e o monitoramento contínuo dos resultados alcançados.

Sendo que a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), por exemplo, é uma das ferramentas mais utilizadas para identificar os fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho da organização pública. Já o BSC (*Balanced Scorecard*) permite traduzir a estratégia em indicadores de desempenho que auxiliam na avaliação do progresso em direção aos objetivos estabelecidos (BRITO; KATO-CRUZ; ENDO, 2021).

Entretanto, a introdução do planejamento estratégico no âmbito do setor público não se dá sem enfrentar obstáculos significativos. Pedrosa (2022) identifica a resistência à mudança

entre os servidores públicos, a escassez de recursos financeiros e humanos adequados, bem como a complexidade em avaliar os resultados como alguns dos desafios enfrentados pelas organizações públicas durante esse processo. Para superar tais obstáculos, é essencial fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação e o aprendizado contínuo. Além disso, é necessário investir na capacitação dos colaboradores e na introdução de sistemas de monitoramento e avaliação eficazes.

Paiva (2022) acredita que a participação ativa dos diversos atores envolvidos no setor público é outro aspecto crucial no processo de planejamento estratégico. Gestores públicos, servidores, sociedade civil e demais stakeholders devem ser envolvidos desde as etapas iniciais da elaboração da estratégia até a sua aplicação prática e monitoramento. Segundo Silva (2024) a construção de parcerias sólidas com diferentes segmentos da sociedade contribui para aumentar a legitimidade das decisões tomadas e garantir que as políticas públicas estejam alinhadas com as reais necessidades da população.

Os benefícios gerados pelo planejamento estratégico na gestão do setor público são inúmeros. Além da maior transparência nas ações governamentais e da melhoria na alocação de recursos públicos, essa abordagem também favorece o alinhamento entre as diferentes políticas setoriais e promove uma maior integração entre os órgãos governamentais (MATOS; DUARTE, 2023). Com um foco mais claro nos resultados esperados e nas necessidades da sociedade, as organizações públicas conseguem racionalizar seus processos internos e oferecer serviços mais eficientes e eficazes à população (DOS SANTOS; CALLADO, 2019).

Pinto e Nogueira (2019) enfatizam que vários exemplos de êxito global ilustram os benefícios tangíveis decorrentes do planejamento estratégico na administração do setor público. Nações como Canadá, Nova Zelândia e Singapura têm promovido abordagens inovadoras nesse contexto, colhendo resultados expressivos em relação à ampliação da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população em geral.

Lições aprendidas dessas experiências bem-sucedidas incluem o engajamento ativo dos cidadãos no processo decisório, a valorização da meritocracia no serviço público e o uso intensivo de tecnologias digitais para ampliar o alcance das políticas governamentais (PINTO; NOGUEIRA, 2019). Em suma, as possibilidades de aplicação do planejamento estratégico na gestão do setor público são vastas e promissoras.

Ao adotar uma abordagem sistêmica e orientada para resultados, as organizações públicas podem superar os desafios enfrentados no cenário atual e garantir uma gestão mais eficiente, transparente e voltada para as reais necessidades da sociedade. O investimento contínuo na capacitação dos servidores públicos, na modernização dos processos

administrativos e na promoção da participação cidadã são elementos-chave para o sucesso dessa empreitada rumo à excelência na gestão pública (MESSIAS *et al.*, 2018).

## **2.4 Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional Dos Órgãos de Segurança Pública**

A cultura organizacional de um órgão público é essencial na elaboração de planos estratégicos, especialmente no contexto da segurança pública, referindo-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. No setor público, essa cultura é influenciada por fatores históricos, sociais, políticos e administrativos que moldam a maneira como os órgãos públicos operam e respondem às demandas da sociedade.

Compreende-se que a cultura organizacional é um elemento essencial na definição de como as instituições de segurança pública, como polícias e outras forças de segurança, desenvolvem e aplicam seus planos estratégicos. Segundo Schein (2004), a cultura organizacional influencia diretamente a forma como as decisões são tomadas, como os recursos são alocados e como os objetivos são definidos e perseguidos.

Em um órgão público de segurança, uma cultura organizacional forte e positiva pode promover a coesão entre os membros, aumentar a eficácia operacional e melhorar a confiança da comunidade nas instituições de segurança (SCHEIM, 2004). Por outro lado, uma cultura organizacional disfuncional pode resultar em ineficiências, corrupção, falta de transparência e resistência a mudanças. Zanini e Migueles (2017) destacam que a cultura organizacional em órgãos públicos de segurança frequentemente enfrenta desafios como a hierarquia rígida, a burocracia excessiva e a resistência à inovação. Esses fatores podem dificultar a aplicação de estratégias eficazes de segurança pública e a adaptação às novas demandas e desafios.

A elaboração de um plano estratégico eficaz no contexto da segurança pública requer uma compreensão profunda da cultura organizacional do órgão. Este entendimento permite identificar os pontos fortes e as áreas que precisam ser aprimoradas para alinhar a organização aos objetivos estratégicos. De acordo com Mintzberg (1994), um plano estratégico bem-sucedido deve ser baseado não apenas em análises técnicas e de dados, mas também na compreensão das dinâmicas culturais e comportamentais dentro da organização.

Um exemplo prático pode ser visto na abordagem comunitária de policiamento, onde a integração entre a polícia e a comunidade é fundamental. Esse tipo de policiamento requer uma mudança cultural significativa dentro das forças de segurança, promovendo valores como a proximidade com a comunidade, a transparência e a colaboração. Bayley (1994) argumenta que

a aplicação bem-sucedida de policiamento comunitário depende de uma mudança cultural que deve ser incorporada no plano estratégico da organização.

A cultura organizacional também apresenta desafios e oportunidades para a elaboração do plano estratégico. Entre os desafios, destaca-se a necessidade de superar resistências internas e promover uma mudança cultural que apoie as novas direções estratégicas. Kotter (1996) enfatiza a importância de criar uma visão clara e mobilizar a organização para apoiar essa visão, o que muitas vezes requer liderança forte e comprometida.

Por outro lado, a cultura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva se adequadamente alinhada com a estratégia organizacional. Uma cultura que valoriza a inovação, a responsabilidade e a transparência pode contribuir significativamente para a eficácia dos planos estratégicos de segurança pública. Dessler (2013) sugere que a criação de uma cultura de alto desempenho pode ser alcançada por meio de práticas de gestão que incentivem o desenvolvimento de habilidades, o reconhecimento do desempenho e a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão.

Portanto, compreende-se que a cultura organizacional de um órgão público de segurança pública é um fator determinante na elaboração de planos estratégicos eficazes. Compreender e alinhar essa cultura aos objetivos estratégicos é essencial para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no setor de segurança pública. Uma cultura organizacional que promove a coesão, a inovação e a transparência podem fortalecer a aplicação de estratégias de segurança e melhorar a confiança da comunidade nas instituições de segurança.

Nessa ceara, uma cultura enraizada de cumprimento do fluxo do plano estratégico sem um esforço coletivo para sua eficiência, pode gerar problemas sérios para a comunidade em geral. Nesse caso a segurança pública, provocando fortes crises e quiçá agravamento e desmantelamento do equilíbrio da segurança da sociedade de forma em geral.

Nesse íterim, a cultura organizacional está intimamente ligada às agências de aplicação da lei, as quais enfrentam constantes desafios decorrentes das mudanças sociais, políticas e tecnológicas que impactam diretamente suas operações. Para garantir a eficácia de suas atividades, é essencial que essas instituições se adaptem a essas transformações, buscando atualizar seus métodos e estratégias de atuação. A capacidade de se ajustar às novas realidades é fundamental para que as agências policiais consigam cumprir seu papel de forma eficiente e eficaz, atendendo às demandas da sociedade e garantindo a segurança pública (MATARAZZO *et al.*, 2020). Isso é questão de cultura organizacional e que influencia plano estratégico ou que faz parte do plano estratégico.

Um planejamento estratégico bem elaborado é essencial para orientar as ações das

agências de segurança pública, fornecendo diretrizes claras para o alcance de metas e objetivos específicos. Por meio do estabelecimento de metas mensuráveis e da definição de estratégias para alcançá-las, o planejamento estratégico permite que as agências policiais atuem de forma mais organizada e focada em seus propósitos. Dessa forma, torna-se possível racionalizar os recursos disponíveis e maximizar a eficiência das operações policiais (CALDER; SANTOS, 2022). A alocação eficiente de recursos é um dos principais benefícios do planejamento estratégico para as agências de aplicação da lei.

Ao identificar as necessidades prioritárias e definir as prioridades de investimento em pessoal, equipamentos e tecnologia, as instituições policiais conseguem utilizar seus recursos de forma mais eficaz, garantindo um melhor desempenho operacional. Além disso, o planejamento estratégico permite uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e redundâncias (VIEIRA; ROCHA, 2024).

O envolvimento da comunidade no processo de planejamento estratégico das agências policiais é fundamental para garantir uma maior transparência e confiança nas instituições responsáveis pela segurança pública. Ao incluir representantes da sociedade civil no desenvolvimento do plano estratégico, as agências de aplicação da lei podem obter insights valiosos sobre as necessidades e expectativas da população, contribuindo para uma atuação mais alinhada com os interesses da comunidade (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019).

A avaliação constante do plano estratégico é essencial para garantir sua eficácia ao longo do tempo. Por meio de revisões periódicas e ajustes conforme necessário, as agências policiais podem manter seu planejamento alinhado com as demandas e desafios atuais enfrentados no combate à criminalidade. A capacidade de adaptação do plano estratégico às mudanças do ambiente externo é crucial para garantir sua relevância e eficácia na consecução dos objetivos estabelecidos (RAMOS, PÉREZ-LÓPEZ, 2020). O planejamento estratégico pode contribuir significativamente para a redução da criminalidade e melhoria da segurança pública ao direcionar esforços para áreas prioritárias e promover medidas preventivas eficazes (MOURA, 2018).

Ao identificar os principais fatores que contribuem para a ocorrência de crimes em determinadas regiões ou comunidades, as agências policiais podem desenvolver estratégias específicas para prevenir a violência e promover um ambiente mais seguro para todos os cidadãos. A liderança comprometida e capacitada é um ponto importante na implementação bem-sucedida do plano estratégico das agências policiais (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

É responsabilidade dos líderes policiais garantir que as diretrizes estabelecidas sejam

seguidas por toda a equipe, monitorando o progresso na execução das metas estabelecidas e promovendo uma cultura organizacional voltada para a excelência operacional. O engajamento ativo dos líderes no processo de planejamento estratégico é essencial para garantir que os resultados esperados sejam alcançados dentro dos prazos estabelecidos (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

As agências de aplicação da lei enfrentam uma série de desafios na atualidade, principalmente devido à evolução das tecnologias e à sofisticação dos crimes. A rápida expansão da internet e das redes sociais tem proporcionado novas oportunidades para criminosos cometerem delitos de forma mais complexa e difícil de rastrear. Além disso, a globalização e a mobilidade facilitada têm permitido que crimes transnacionais sejam realizados com maior facilidade, exigindo das agências uma atuação mais integrada e coordenada (MAZZURANA; ALMEIDA, 2021).

É fundamental que as agências de aplicação da lei se adaptem constantemente às mudanças no cenário criminal e social para garantir sua eficácia no combate ao crime. A dinâmica do crime exige uma constante atualização das estratégias e técnicas utilizadas pelas agências, bem como uma compreensão profunda das tendências e padrões criminais em constante evolução. A capacidade de antecipar e responder rapidamente a essas mudanças é essencial para o sucesso das operações policiais (VILLELA, 2021).

A crescente incidência de crimes virtuais e cibernéticos representa um desafio adicional para as agências de aplicação da lei, que precisam desenvolver estratégias eficazes para lidar com essa nova modalidade criminosa. A falta de fronteiras físicas no ambiente digital torna mais difícil a identificação e punição dos responsáveis por esses delitos, exigindo um investimento significativo em tecnologia e capacitação especializada por parte das agências (MAIA; ASSIS; RIBEIRO, 2021).

A colaboração entre as agências de aplicação da lei e outras instituições é fundamental para combater o crime de forma mais eficiente. Parcerias com órgãos governamentais, organizações não governamentais, organizações privadas e comunidades locais podem ampliar o alcance das operações policiais, proporcionando informações valiosas e recursos adicionais para enfrentar desafios complexos (OLIVEIRA; SILVA, 2020).

O planejamento estratégico é essencial para garantir que as agências de aplicação da lei atuem de forma preventiva e proativa diante dos desafios apresentados pelo cenário criminal contemporâneo. Ao estabelecer metas claras, identificar ameaças potenciais e elaborar planos de ação detalhados, as agências podem melhorar sua capacidade de resposta diante de situações emergenciais e minimizar os impactos negativos do crime na sociedade (SULLIVAN; CRUZ;

BUNKER, 2018).

Os benefícios do planejamento estratégico para as agências de aplicação da lei são inúmeros, incluindo a otimização dos recursos disponíveis, o aumento da eficiência operacional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Ao alinhar os objetivos institucionais com as demandas sociais e criminais em constante evolução, as agências podem garantir sua relevância e eficácia no cumprimento de sua missão (JUNIOR, 2022).

Investir em treinamento e capacitação constante para os profissionais das agências de aplicação da lei é crucial para melhorar suas habilidades técnicas, conhecimentos especializados e competências interpessoais necessárias para lidar com os desafios complexos do ambiente policial moderno. A formação contínua permite que os agentes estejam preparados para enfrentar situações adversas com segurança, eficiência e profissionalismo, contribuindo para o fortalecimento da instituição como um todo (LIMA; SILVA; RUDZIT, 2021).

A importância de estabelecer metas e objetivos claros para as agências de aplicação da lei reside na necessidade de direcionar suas ações de forma estratégica e alinhada com os objetivos gerais da organização. Ao definir metas específicas, as agências podem orientar seus esforços para alcançar resultados mensuráveis e tangíveis, garantindo um foco claro e uma abordagem sistemática para lidar com questões complexas. Além disso, metas claras ajudam a manter a equipe motivada e engajada, fornecendo um senso de propósito e direção em suas atividades diárias (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023).

A necessidade de identificar e analisar ameaças e desafios enfrentados pelas agências de aplicação da lei é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Ao compreender as ameaças em potencial, as agências podem antecipar problemas emergentes, mitigar riscos e responder proativamente a situações críticas (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023). A análise cuidadosa das ameaças também permite que as agências identifiquem lacunas em suas capacidades e recursos, orientando a alocação eficiente de recursos para áreas prioritárias (AVDEEV; AVDEEVA; ROZENKO, 2023).

A importância de envolver todas as partes interessadas no processo de planejamento estratégico das agências de aplicação da lei não pode ser subestimada. A colaboração com líderes comunitários, membros da equipe e outros órgãos governamentais garante que haja um amplo apoio para as iniciativas planejadas, promovendo uma abordagem holística e inclusiva para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Além disso, a participação das partes interessadas ajuda a garantir que as decisões tomadas sejam informadas por diversas perspectivas e experiências, aumentando a legitimidade e aceitação das medidas adotadas (CANO; RIBEIRO, 2016).

A necessidade de avaliar regularmente o progresso e os resultados das estratégias implementadas é fundamental para garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas. A avaliação contínua permite que as agências monitorem o desempenho ao longo do tempo, identifiquem áreas que requerem ajustes ou melhorias e aprendam com experiências passadas. Além disso, a avaliação regular fornece dados objetivos para informar futuras decisões estratégicas, garantindo uma abordagem baseada em evidências para o planejamento futuro (MACHADO, 2024).

O planejamento estratégico pode ajudar as agências de aplicação da lei a priorizar recursos limitados e tomar decisões informadas sobre alocação de pessoal, equipamentos e financiamento. Ao estabelecer prioridades claras com base em metas estratégicas, as agências podem racionalizar o uso eficiente dos recursos disponíveis, maximizando o impacto das atividades realizadas. Além disso, o planejamento estratégico ajuda a evitar desperdícios desnecessários ao direcionar investimentos para áreas críticas que contribuem diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022).

O planejamento estratégico pode melhorar a eficiência operacional das agências de aplicação da lei ao reduzir redundâncias, melhorar a comunicação interna e racionalizar processos. Ao identificar oportunidades para simplificar procedimentos complexos ou eliminar atividades desnecessárias, as agências podem aumentar sua produtividade global e reduzir custos operacionais. Além disso, o planejamento estratégico promove uma cultura organizacional centrada na melhoria contínua e na inovação, incentivando práticas mais eficientes e adaptáveis no ambiente dinâmico em que atuam (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023).

O planejamento estratégico pode aumentar a transparência e prestação de contas das agências de aplicação da lei ao permitir que o público acompanhe o progresso realizado pela organização. Ao comunicar abertamente metas, objetivos e resultados alcançados por meio do planejamento estratégico, as agências demonstram compromisso com a transparência institucional e responsabilidade perante a sociedade civil (CALDER; SANTOS, 2022).

Além disso, ao envolver ativamente os cidadãos no processo de tomada de decisão por meio do planejamento estratégico, as agências fortalecem laços comunitários essenciais para promover uma cultura colaborativa entre todos os envolvidos na segurança pública (CALDER; SANTOS, 2022). O planejamento estratégico é essencial nas agências de aplicação da lei, pois ajuda a definir metas claras e objetivos específicos para a organização.

Ao estabelecer uma direção clara e um foco definido, o planejamento estratégico permite que as agências identifiquem áreas prioritárias de atuação e desenvolvam estratégias

eficazes para alcançar esses objetivos (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023). Além disso, ao definir metas mensuráveis e alcançáveis, o planejamento estratégico ajuda a orientar as atividades diárias das agências de segurança pública, garantindo que todos os esforços estejam alinhados com os objetivos organizacionais (OLIVEIRA; SILVA, 2020).

A alocação eficiente de recursos é outra vantagem significativa do planejamento estratégico para as agências de aplicação da lei. Ao identificar as necessidades operacionais e prioridades da organização, o planejamento estratégico permite que as agências distribuam seus recursos de forma mais eficaz, garantindo que estejam preparadas para lidar com desafios e emergências (OLIVEIRA; SILVA, 2020). Isso inclui a alocação adequada de pessoal, equipamentos, tecnologia e outros recursos essenciais para o cumprimento da missão da agência (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023).

A participação de todas as partes interessadas no processo de planejamento estratégico é crucial para o sucesso das iniciativas das agências de segurança pública. Isso inclui membros da comunidade, líderes políticos e outros órgãos governamentais que podem fornecer insights valiosos e perspectivas diversificadas sobre as necessidades e prioridades locais (Oliveira; Silva, 2020). Ao envolver ativamente essas partes interessadas no processo de tomada de decisão, as agências podem garantir que suas estratégias sejam amplamente aceitas e apoiadas pela comunidade (MOURA, 2018).

Estabelecer parcerias e colaborações com outras agências e organizações é outro benefício importante do planejamento estratégico para as agências de aplicação da lei. Ao trabalhar em conjunto com parceiros externos, as agências podem fortalecer sua capacidade de resposta a emergências, compartilhar recursos e informações vitais, além de coordenar esforços para enfrentar desafios complexos. Essas parcerias também podem ajudar a melhorar a eficácia das operações policiais por meio do intercâmbio de melhores práticas e experiências (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019).

A melhoria da comunicação interna e externa é um resultado positivo do planejamento estratégico nas agências de segurança pública. Ao estabelecer canais claros e eficazes de comunicação dentro da organização, o planejamento estratégico promove uma cultura organizacional mais transparente, colaborativa e eficiente (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019). Além disso, ao fortalecer a comunicação com parceiros externos, como outras agências policiais ou organizações comunitárias, as agências podem aumentar sua capacidade de cooperação e coordenação em situações críticas (VIEIRA; ROCHA, 2024).

Monitorar regularmente o progresso das iniciativas estratégicas é essencial para garantir que os objetivos sejam alcançados com sucesso. O acompanhamento contínuo do desempenho

das agências permite identificar áreas que precisam ser ajustadas ou melhoradas para garantir a eficácia das operações policiais. Além disso, a avaliação constante do progresso ajuda as agências a manterem-se focadas em seus objetivos estratégicos e a tomar medidas corretivas quando necessário (AVDEEV; AVDEEVA; ROZENKO, 2023).

O planejamento estratégico também desempenha um papel crucial na capacidade das agências de segurança pública se adaptarem às mudanças no ambiente operacional. Com a rápida evolução dos desafios enfrentados pelas forças policiais modernas, é fundamental que as organizações estejam preparadas para lidar com novas ameaças emergentes ou mudanças nas demandas da sociedade. O planejamento estratégico permite que as agências antecipem essas mudanças, ajustando suas estratégias conforme necessário para manter-se ágeis e eficazes na resposta aos desafios futuros (RAMOS; PÉREZ-LÓPEZ, 2020). Em resumo, os benefícios do planejamento estratégico para as agências de aplicação da lei são vastos e significativos.

Desde a definição clara de metas até a alocação eficiente de recursos, passando pela colaboração com parceiros externos e pela adaptação às mudanças no ambiente operacional, o planejamento estratégico é um ponto a ser ressaltado no que diz respeito à promoção da eficácia operacional das forças policiais (RAMOS; PÉREZ-LÓPEZ, 2020). Ao adotar uma abordagem proativa à gestão organizacional baseada em princípios sólidos de planejamento estratégico, as agências podem melhorar sua capacidade de cumprir sua missão fundamental: proteger e servir suas comunidades com excelência (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

## **2.5 Pontos De Atenção e Cuidado na Elaboração do Planejamento Estratégico de Um Órgão de Segurança Pública**

Para garantir o sucesso do planejamento estratégico de um órgão de segurança pública, é fundamental envolver todas as partes interessadas no processo. Isso inclui membros da comunidade, líderes locais e outros órgãos governamentais que possam contribuir com insights valiosos e garantir a representatividade de diferentes perspectivas. A participação ativa dessas partes interessadas não apenas fortalece o comprometimento com as metas estabelecidas, mas também promove a transparência e a legitimidade das decisões tomadas durante o processo de planejamento.

Estabelecer metas claras e mensuráveis é essencial para orientar as ações do órgão de segurança pública e garantir que todos os esforços estejam alinhados com os objetivos estratégicos (JUNIOR, 2022). Metas bem definidas permitem uma avaliação objetiva do progresso alcançado e facilitam a identificação de áreas que requerem ajustes ou melhorias

(RAMOS; PÉREZ-LÓPEZ, 2020). Além disso, metas mensuráveis tornam possível monitorar o desempenho da organização ao longo do tempo e demonstrar resultados tangíveis para as partes interessadas envolvidas no processo (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

Uma análise detalhada do ambiente externo e interno é crucial para identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos que possam impactar o desempenho do órgão de segurança pública. Essa análise permite uma compreensão mais profunda do contexto em que a organização está inserida, fornecendo insights valiosos para a definição de estratégias eficazes (Junior, 2022). Ao considerar fatores como mudanças legislativas, tendências sociais e tecnológicas, bem como recursos internos disponíveis, é possível antecipar desafios e aproveitar oportunidades para melhorar a eficácia operacional (VILLELA, 2021).

Desenvolver planos de ação específicos e realistas é fundamental para alcançar as metas estabelecidas no plano estratégico do órgão de segurança pública. Esses planos devem levar em consideração os recursos disponíveis, prazos definidos e possíveis obstáculos que possam surgir durante a implementação. Ao detalhar as etapas necessárias para atingir cada objetivo estratégico, os planos de ação proporcionam clareza sobre as responsabilidades individuais e garantem uma abordagem sistemática para alcançar resultados concretos (MAZZURANA; ALMEIDA, 2021).

Monitorar e avaliar continuamente o progresso do plano estratégico é essencial para garantir sua eficácia ao longo do tempo. A realização regular de avaliações permite identificar desvios em relação às metas estabelecidas, possibilitando ajustes rápidos para corrigir o curso quando necessário. Além disso, a avaliação contínua ajuda a manter o foco na implementação das estratégias prioritárias e na alocação eficiente dos recursos disponíveis para maximizar o impacto das iniciativas planejadas (MACHADO, 2024).

Promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, o aprendizado contínuo e a adaptação às mudanças é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso do órgão de segurança pública. Uma cultura que encoraja a experimentação, o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre equipes promove a criatividade e estimula soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela organização (JUNIOR, 2022).

Além disso, uma cultura adaptativa permite que o órgão se ajuste rapidamente às mudanças no ambiente externo e interno, mantendo-se relevante e eficaz em um cenário em constante evolução (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022). A liderança forte e comprometida desempenha um papel crucial na inspiração da confiança nas equipes e na garantia da implementação bem-sucedida do plano estratégico em um órgão de segurança pública (Cano; Ribeiro, 2016).

Os líderes devem demonstrar visão estratégica, habilidades interpessoais sólidas e capacidade de tomada de decisões assertivas para orientar efetivamente suas equipes na consecução dos objetivos estabelecidos. Além disso, líderes engajados são capazes de motivar colaboradores, promover um ambiente de trabalho positivo e fomentar uma cultura organizacional coesa centrada na excelência operacional (CANO; RIBEIRO, 2016). Em suma, ao seguir essas diretrizes fundamentais no processo de elaboração do planejamento estratégico para um órgão de segurança pública, é possível aumentar significativamente as chances de sucesso na consecução dos objetivos estabelecidos.

Para promover com sucesso o planejamento estratégico em agências de aplicação da lei, é crucial envolver todos os níveis da organização no processo. Isso garante que as metas e objetivos sejam compreendidos e apoiados por todos os membros da equipe, promovendo um senso de propriedade e comprometimento com o plano estratégico (CANO; RIBEIRO, 2016). Além disso, Matarazzo *et al.* (2020) ressaltam que a participação de diferentes níveis hierárquicos pode trazer perspectivas diversas e enriquecedoras para a elaboração do plano, aumentando sua eficácia e aceitação.

Uma análise detalhada do ambiente externo e interno da agência é essencial para identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos que possam impactar a implementação do planejamento estratégico. Essa análise permite uma avaliação mais precisa do contexto em que a agência está inserida, fornecendo insights valiosos para a definição de metas realistas e alinhadas com a realidade operacional da organização (MAIA; ASSIS; RIBEIRO, 2021).

Estabelecer metas claras e mensuráveis é fundamental para orientar as ações da agência e avaliar o progresso ao longo do tempo. Metas bem definidas proporcionam um senso de direção para a equipe, permitindo que todos saibam exatamente o que precisa ser alcançado e como seu desempenho será avaliado (MAIA; ASSIS; RIBEIRO, 2021). Além disso, metas mensuráveis facilitam o monitoramento do progresso e a identificação de eventuais desvios que necessitem de correção (SULLIVAN; CRUZ; BUNKER, 2018).

Desenvolver planos de ação específicos é outra etapa crucial na implementação do planejamento estratégico em agências de aplicação da lei. Esses planos devem detalhar as atividades necessárias para alcançar as metas estabelecidas, atribuindo responsabilidades claras a indivíduos ou equipes. Ao definir quem é responsável por cada tarefa, fica mais fácil garantir a execução eficiente e eficaz das atividades planejadas (RAMOS; PÉREZ-LÓPEZ, 2020).

Monitorar e avaliar regularmente o desempenho da agência em relação às metas estabelecidas é essencial para garantir o sucesso da implementação do planejamento

estratégico. Por meio desse acompanhamento contínuo, é possível identificar áreas que estão progredindo conforme o esperado e aquelas que necessitam de ajustes ou intervenções adicionais. Dessa forma, a agência pode tomar medidas corretivas oportunamente, maximizando suas chances de atingir os objetivos traçados (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019).

A comunicação eficaz dentro da agência deve sempre ser promovida na busca por uma implementação bem-sucedida do planejamento estratégico. É importante garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e compreendam como seu trabalho contribui para alcançá-los (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019). Uma comunicação clara e transparente promove um ambiente colaborativo e engajado, onde todos trabalham juntos em prol dos mesmos objetivos (MAIA; ASSIS; RIBEIRO, 2021).

Adaptar continuamente o plano estratégico da agência em resposta a mudanças no ambiente externo ou interno é uma prática essencial para garantir sua relevância e eficácia ao longo do tempo. O mundo está em constante evolução, com novos desafios surgindo regularmente. Portanto, é crucial que as agências estejam preparadas para ajustar suas estratégias conforme necessário, mantendo-se ágeis e adaptáveis diante das transformações do cenário operacional (VILLELA, 2021).

Em resumo, promover o planejamento estratégico em agências de aplicação da lei requer um esforço conjunto de todos os níveis da organização. Desde a análise detalhada do ambiente até o monitoramento contínuo do desempenho e a adaptação constante do plano estratégico, cada etapa desempenha um papel crucial no sucesso dessa iniciativa. Ao seguir essas diretrizes e práticas recomendadas, as agências podem maximizar suas chances de alcançar seus objetivos estratégicos e cumprir sua missão institucional com eficiência e eficácia (LILA; SILVA; RUDZIT, 2021).

Durante a fase de implementação do planejamento estratégico para agências de aplicação da lei, é fundamental estabelecer metas e objetivos claros. Esses elementos fornecem uma direção clara para a organização e ajudam a alinhar as atividades diárias com os objetivos de longo prazo. Metas bem definidas também permitem que os funcionários saibam o que é esperado deles e forneçam um senso de propósito e significado em seu trabalho (VIEIRA; ROCHA, 2024).

Além disso, a participação de todos os níveis da organização é essencial para o sucesso da implementação do planejamento estratégico. Os líderes devem liderar pelo exemplo, demonstrando comprometimento com as metas estabelecidas e incentivando a colaboração entre as equipes. Os funcionários de base também devem ser envolvidos no processo, pois são

eles que muitas vezes têm insights valiosos sobre como melhorar as operações diárias (CANO; RIBEIRO, 2016).

Monitorar e avaliar regularmente o progresso da implementação do planejamento estratégico é crucial para garantir que a organização esteja no caminho certo para alcançar seus objetivos. Isso envolve a coleta e análise de dados relevantes, identificação de possíveis desvios e ajuste das estratégias conforme necessário. A avaliação contínua permite que a organização seja ágil e responsiva às mudanças no ambiente externo (MATARAZZO *et al.*, 2020).

Para apoiar efetivamente a implementação do planejamento estratégico, é essencial garantir que todos os recursos necessários estejam disponíveis. Isso inclui não apenas recursos financeiros, mas também recursos humanos, tecnológicos e materiais. A falta de recursos adequados pode prejudicar a execução das estratégias planejadas e impedir o progresso da organização em direção aos seus objetivos (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019).

A comunicação clara e aberta é um ponto a ser ressaltado durante todo o processo de implementação do planejamento estratégico. As partes interessadas devem ser informadas regularmente sobre o progresso, desafios enfrentados e próximos passos. Uma comunicação eficaz ajuda a manter todos os envolvidos engajados e alinhados com os objetivos da organização (AVDEEV; ROZENKO, 2023). Promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, o aprendizado contínuo e a adaptação às mudanças é essencial durante a implementação do planejamento estratégico.

Os líderes devem incentivar uma mentalidade de melhoria contínua entre os funcionários, encorajando-os a buscar novas maneiras de abordar desafios e aproveitar oportunidades emergentes (JUNIOR, 2022). O acompanhamento constante dos resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico fornece insights valiosos para futuras revisões e melhorias no processo (MACHADO, 2024).

Ao analisar o desempenho passado, a organização pode identificar áreas que precisam ser ajustadas ou realinhadas para garantir um progresso consistente em direção aos objetivos estratégicos. Esse feedback contínuo ajuda a manter o plano relevante e adaptado às necessidades em constante evolução da agência de aplicação da lei. As agências de aplicação da lei utilizam uma variedade de ferramentas de análise de dados para identificar padrões criminais e prever tendências (MACHADO, 2024).

Entre essas ferramentas, destacam-se os softwares de análise criminal, que permitem a visualização e interpretação de grandes volumes de dados para identificar áreas de maior incidência criminal, horários mais propensos a ocorrências e modus operandi dos criminosos (AVDEEV, AVDEEVA E ROZENKO, 2023). Além disso, as agências também fazem uso de

técnicas estatísticas avançadas, como análise preditiva e modelagem matemática, para antecipar possíveis cenários e direcionar recursos de forma mais eficiente (MUZYCHUK; SALMONOVA, 2023).

A definição de metas e objetivos claros é fundamental para o planejamento estratégico das agências de segurança pública. Por meio de metodologias como o Balanced Scorecard e o OKR (*Objectives and Key Results*), as agências conseguem estabelecer indicadores mensuráveis que orientam as ações operacionais e táticas. Essas metodologias permitem uma abordagem mais sistemática na definição de prioridades e na alocação de recursos, garantindo que as atividades estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

As tecnologias de comunicação e informação desempenham um papel crucial na eficácia das operações policiais. Sistemas integrados de comunicação permitem uma rápida troca de informações entre diferentes unidades policiais, facilitando a coordenação em tempo real durante operações complexas. Além disso, o uso de bancos de dados compartilhados e sistemas de geolocalização auxiliam na identificação rápida de suspeitos e na tomada de decisões baseadas em dados concretos (SULLIVAN; CRUZ; BUNKER, 2018).

Simulações e exercícios práticos são ferramentas essenciais no treinamento dos agentes da lei em situações reais ou simuladas. A realização periódica desses treinamentos permite que os policiais estejam preparados para lidar com crises como sequestros, tiroteios ou desastres naturais. Além disso, as simulações ajudam a identificar pontos fracos no planejamento operacional e aprimorar as habilidades individuais dos agentes (MAZZURANA; ALMEIDA, 2021).

A integração de sistemas de gestão e monitoramento é fundamental para melhorar a coordenação entre as diversas unidades policiais. A implementação de um Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) permite centralizar informações operacionais em tempo real, facilitando a tomada de decisões estratégicas em situações emergenciais. Além disso, a integração dos sistemas permite um uso mais eficiente dos recursos disponíveis, evitando duplicidade de esforços e otimizando a resposta policial (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022).

A implementação de indicadores de desempenho é essencial para avaliar continuamente o trabalho das agências policiais. A definição clara desses indicadores permite acompanhar o progresso em relação às metas estabelecidas no planejamento estratégico, identificar áreas que necessitam melhorias e tomar medidas corretivas quando necessário (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022). A avaliação contínua do desempenho também contribui para a transparência das atividades policiais perante a sociedade (MOURA, 2018).

A colaboração com outras instituições, como o Ministério Público e o Poder Judiciário, é crucial na elaboração e execução de estratégias eficazes no combate à criminalidade. A troca constante de informações entre essas instituições permite uma atuação conjunta na investigação e punição dos crimes, fortalecendo o sistema judicial como um todo. Além disso, parcerias com organizações da sociedade civil podem ampliar o alcance das ações policiais e promover uma maior integração com a comunidade local (CALDER; SANTOS, 2022).

A importância de estabelecer metas e objetivos claros no planejamento estratégico das agências de aplicação da lei reside na necessidade de direcionar os esforços e recursos da organização para alcançar resultados específicos e mensuráveis. Ao definir metas claras, a agência pode alinhar suas atividades operacionais e táticas com sua visão de longo prazo, garantindo que todos os membros da equipe estejam trabalhando na mesma direção. Além disso, metas bem definidas fornecem um ponto de referência para avaliar o progresso e identificar áreas que precisam de melhorias (OLIVEIRA; SILVA, 2020).

A avaliação regular do progresso e dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas é essencial para garantir a eficácia do planejamento estratégico das agências de aplicação da lei. Através da análise contínua dos indicadores-chave de desempenho, a organização pode identificar tendências, padrões e áreas de preocupação que exigem intervenção imediata. Essa abordagem baseada em dados permite uma tomada de decisão informada e orientada por evidências, contribuindo para a melhoria contínua das operações policiais (CANO; RIBEIRO, 2016).

O monitoramento das atividades operacionais e táticas é fundamental para assegurar que estejam alinhadas com a estratégia geral da agência. Ao acompanhar de perto a implementação do plano estratégico, os gestores podem identificar desvios ou lacunas que possam comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos. Além disso, o monitoramento constante permite ajustes rápidos e eficazes às mudanças nas condições externas ou internas que possam impactar as operações da agência (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022).

A utilização de indicadores-chave de desempenho é uma prática recomendada para medir o sucesso do planejamento estratégico na aplicação da lei. Esses indicadores fornecem uma maneira objetiva de avaliar o desempenho da organização em relação às metas estabelecidas, permitindo uma análise comparativa ao longo do tempo (CANO; RIBEIRO, 2016). Ramos e Pérez-López (2020) ressaltam que ao se monitorar regularmente esses indicadores, as agências podem identificar áreas de excelência e oportunidades de melhoria, orientando a alocação eficiente dos recursos disponíveis.

A necessidade de revisar e ajustar o plano estratégico conforme necessário é crucial para

garantir sua relevância contínua diante das mudanças no ambiente externo ou interno. As agências de aplicação da lei enfrentam constantes desafios e pressões em um ambiente dinâmico e imprevisível, tornando essencial a capacidade de adaptação rápida e eficaz (CANO; RIBEIRO, 2016). A revisão periódica do plano estratégico permite à organização permanecer ágil e responsiva às demandas emergentes (JUNIOR, 2022).

A importância de envolver todas as partes interessadas no processo de avaliação e monitoramento do planejamento estratégico não pode ser subestimada. Os funcionários, líderes comunitários e parceiros externos desempenham papéis fundamentais na implementação bem-sucedida do plano estratégico, trazendo perspectivas únicas e experiências valiosas para o processo (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022). Ao promover uma cultura colaborativa e inclusiva, as agências podem fortalecer suas relações com a comunidade e aumentar sua legitimidade perante o público (MORGADO; MONIZ; FELGUEIRAS, 2019).

A avaliação e monitoramento contínuos do planejamento estratégico podem levar a melhorias significativas na eficácia e eficiência das operações das agências de aplicação da lei. Ao adotar uma abordagem proativa à gestão do desempenho, as organizações podem identificar oportunidades para racionalizar processos, reduzir custos desnecessários e maximizar os resultados alcançados (Teixeira Júnior; Freire, 2022). Além disso, a transparência no processo de avaliação pode fortalecer a confiança pública na capacidade da agência em cumprir sua missão com integridade e responsabilidade (MATARAZZO *et al.*, 2020).

A definição de indicadores de desempenho e métricas de sucesso é fundamental para as agências de aplicação da lei, pois permite uma avaliação objetiva do progresso em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Esses indicadores fornecem uma base sólida para monitorar o desempenho das operações policiais, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas. Além disso, ao estabelecer metas claras e mensuráveis, as agências podem garantir que estão trabalhando em direção a resultados tangíveis e alinhados com sua missão e visão institucional (OLIVEIRA; SILVA, 2020).

Os indicadores de desempenho são essenciais para monitorar o progresso em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos pelas agências de aplicação da lei. Eles permitem acompanhar o desempenho das operações policiais, identificar tendências e padrões, bem como avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Ao analisar regularmente esses indicadores, as agências podem ajustar suas abordagens conforme necessário para garantir que estejam no caminho certo para alcançar seus objetivos (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023).

É crucial que os indicadores de desempenho estejam alinhados com a missão e visão da agência de aplicação da lei. Isso garante que as atividades operacionais estejam em

conformidade com os valores e objetivos organizacionais, promovendo a coerência e a eficácia na execução das estratégias delineadas. Além disso, o alinhamento dos indicadores com a missão e visão ajuda a manter o foco nas prioridades institucionais e a garantir que todos os esforços estejam direcionados para alcançar os resultados desejados (TEIXEIRA JÚNIOR; FREIRE, 2022).

Ao escolher métricas relevantes e mensuráveis para avaliar o sucesso das estratégias implementadas, as agências de aplicação da lei podem obter insights valiosos sobre seu desempenho operacional. Métricas claras e objetivas permitem uma avaliação precisa do impacto das iniciativas adotadas, facilitando a identificação de áreas fortes e pontos fracos (MUZYCHUK; SALMANOVA, 2023). Dessa forma, as agências podem ajustar suas abordagens conforme necessário para racionalizar seus resultados e maximizar sua eficácia no cumprimento de sua missão (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

Os indicadores de desempenho são ferramentas poderosas que auxiliam na tomada de decisões baseadas em dados e evidências pelas agências de aplicação da lei. Ao analisar informações quantitativas sobre o desempenho operacional, os gestores podem identificar tendências, padrões e oportunidades de melhoria. Isso permite uma abordagem mais fundamentada na formulação de políticas e estratégias, contribuindo para uma gestão mais eficiente e eficaz das operações policiais (AVEEV; AVDEEVA; ROZENKO, 2023).

A comunicação clara dos resultados dos indicadores de desempenho é essencial para garantir que todas as partes interessadas envolvidas compreendam o progresso alcançado pelas agências de aplicação da lei. A transparência na divulgação dos dados permite uma prestação de contas efetiva às comunidades atendidas, fortalecendo a confiança pública nas instituições policiais (AVDEEV; AVDEEVA; ROZENZO, 2023). Além disso, a comunicação aberta promove um ambiente colaborativo entre os diferentes atores envolvidos no processo decisório, facilitando a troca de informações e experiências (VILLELA, 2021).

A análise contínua dos indicadores de desempenho é fundamental para impulsionar melhorias constantes no planejamento estratégico das agências de aplicação da lei. Ao monitorar regularmente o desempenho operacional por meio desses indicadores, as agências podem identificar áreas críticas que requerem intervenção ou ajustes nas estratégias adotadas (Villela, 2021). Esse ciclo contínuo de análise e melhoria contribui para uma gestão mais ágil e adaptativa das operações policiais, permitindo às agências responder rapidamente às mudanças no ambiente externo e interno (LILA; SILVA; RUDZIT, 2021).

Em resumo, os indicadores de desempenho e métricas de sucesso desempenham um papel crucial no planejamento estratégico das agências de aplicação da lei. Eles fornecem uma

base sólida para monitorar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos, avaliar o impacto das estratégias implementadas e orientar a tomada de decisões informadas (LIMA; SILVA; RUDZIT, 2021). Ao alinhar esses indicadores com a missão institucional, escolher métricas relevantes e comunicar claramente os resultados obtidos, as agências podem impulsionar melhorias constantes em suas operações policiais e garantir um serviço público eficiente e eficaz à sociedade (MAZZURANA; ALMEIDA, 2021).

A revisão contínua do planejamento estratégico em agências de aplicação da lei é fundamental para garantir que esteja alinhado com as necessidades e desafios em constante evolução. Ao revisar regularmente o plano estratégico, as agências podem identificar áreas que precisam de ajustes para melhor atender às demandas do ambiente operacional em mudança. Isso permite uma abordagem proativa na antecipação e resposta a possíveis desafios, garantindo a eficácia das operações policiais (VIEIRA; ROCHA, 2024).

Além disso, é essencial ajustar o planejamento estratégico conforme novas informações e dados se tornam disponíveis. A capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente operacional é crucial para garantir uma resposta eficaz. A flexibilidade no planejamento estratégico permite que as agências de aplicação da lei sejam ágeis e capazes de lidar com situações imprevistas de forma eficiente, mantendo a segurança pública (MACHADO, 2024).

A revisão contínua do planejamento estratégico também ajuda as agências a identificar áreas de melhoria e oportunidades para racionalizar recursos e processos. Ao analisar regularmente o plano estratégico, as agências podem identificar lacunas ou redundâncias nas operações e promover medidas corretivas para aumentar a eficiência e eficácia das atividades policiais (MAIA; ASSIS; RIBEIRO, 2021).

É crucial envolver todas as partes interessadas no processo de revisão e ajuste do planejamento estratégico. Isso inclui líderes, funcionários e membros da comunidade, que podem oferecer insights valiosos sobre as necessidades e preocupações locais. O engajamento das partes interessadas garante que o plano estratégico seja abrangente e reflita verdadeiramente os objetivos e valores da organização policial (SULLIVAN; CRUZ; BUNKER, 2018).

A comunicação clara e transparente durante o processo de revisão do planejamento estratégico é essencial para promover o engajamento das partes interessadas. Uma comunicação eficaz ajuda a garantir que suas preocupações sejam consideradas e incorporadas ao plano estratégico revisado, fortalecendo o apoio da comunidade às atividades policiais (MOURA, 2018). Estabelecer métricas claras e objetivas para avaliar a eficácia do planejamento estratégico revisado é fundamental para garantir que os objetivos organizacionais estejam sendo

alcançados (LIMA; SILVA; RUDZIT, 2021).

As métricas permitem monitorar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos, identificar áreas que precisam de melhorias adicionais e tomar decisões informadas com base em dados concretos (CALDER, SANTOS, 2022). Por fim, Avdeev, Avdeeva e Rozenko (2023) argumentam que a cultura organizacional de aprendizado contínuo e adaptação é essencial para garantir que as agências de aplicação da lei possam responder efetivamente aos desafios em um ambiente em constante mudança.

Uma cultura que valoriza a inovação, a flexibilidade e a melhoria contínua promovem a resiliência organizacional e capacita os funcionários a enfrentar os desafios com confiança e eficácia (AVDEEV, AVDEEVA E ROZENKO, 2023). A transparência nas agências de aplicação da lei é recomendável na construção da confiança da comunidade e no fortalecimento do relacionamento entre a polícia e os cidadãos (JUNIOR, 2022).

A divulgação de informações sobre as operações policiais, políticas e procedimentos internos pode aumentar a percepção de legitimidade das instituições policiais, reduzir a desconfiança da população e promover uma maior colaboração entre a polícia e os cidadãos. Além disso, a transparência pode ajudar a prevenir abusos de poder e violações dos direitos humanos, garantindo que as agências de segurança pública atuem de forma responsável e ética (Junior, 2022).

A prestação de contas por parte das agências de segurança pública é essencial para garantir a eficiência e eficácia das operações policiais. A responsabilização dos agentes públicos por suas ações contribui para a promoção da integridade institucional, o combate à corrupção e o fortalecimento do Estado de Direito (JUNIOR, 2022). Além disso, a prestação de contas pode ajudar a identificar falhas nos processos internos das agências de aplicação da lei, permitindo que sejam implementadas medidas corretivas e melhorias contínuas (MAIA; ASSIS; RIBEIRO, 2021).

No entanto, as agências de aplicação da lei enfrentam diversos desafios na promoção da transparência e prestação de contas. Resistência interna por parte dos próprios agentes policiais, falta de recursos financeiros e tecnológicos adequados, bem como pressões políticas externas podem dificultar a implementação efetiva de práticas transparentes e mecanismos eficazes de *accountability*. É crucial que as agências superem esses obstáculos para garantir uma atuação policial mais responsável, transparente e eficiente (MAZZURANA; ALMEIDA, 2021).

Diversas agências de segurança pública em todo o mundo têm adotado melhores práticas em transparência e prestação de contas como forma de fortalecer sua relação com a comunidade e promover uma cultura organizacional baseada na integridade e na responsabilidade

(MAZZURANA; ALMEIDA, 2021). Casos de sucesso, como o uso de relatórios anuais detalhados sobre as atividades policiais, auditorias independentes regulares e mecanismos formais de responsabilização dos agentes públicos, demonstram como é possível promover uma maior transparência nas operações policiais (MATARAZZO *et al.*, 2020).

As tecnologias da informação e comunicação desempenham um papel cada vez mais importante na promoção da transparência e prestação de contas nas agências de aplicação da lei. Ferramentas digitais como portais online com informações públicas sobre as atividades policiais, sistemas eletrônicos para denúncias anônimas ou plataformas para monitoramento do uso da força pelos agentes podem facilitar o acesso à informação por parte da sociedade civil, fortalecendo assim a *accountability* institucional das instituições policiais (HADLER; GUARESCHI; SCISLESKI, 2018).

O envolvimento ativo da sociedade civil é essencial para promover uma maior transparência e prestação de contas nas agências de segurança pública. Organizações não governamentais, grupos comunitários locais e mídia independente desempenham um papel importante na fiscalização das atividades policiais, na denúncia de abusos ou irregularidades e na defesa dos direitos dos cidadãos. O diálogo aberto entre as instituições policiais e a sociedade civil pode contribuir significativamente para o fortalecimento da confiança mútua entre ambas as partes (CANO; RIBEIRO, 2016).

Ramos e Pérez-López (2020) argumentam que os benefícios tangíveis e intangíveis decorrentes da adoção de práticas transparentes e mecanismos eficazes de prestação de contas pelas agências de aplicação da lei são inúmeros. Além do aumento da confiança pública nas instituições policiais, tais medidas podem resultar em uma maior legitimidade institucional, melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade, redução da criminalidade por meio do aumento da cooperação cidadã com as autoridades policiais, bem como no fortalecimento do Estado democrático de Direito.

### 3. MÉTODO E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

#### 3.1 Método de Pesquisa

Como método de pesquisa, pode-se considerar o conjunto de procedimentos sistemáticos e lógicos utilizados para obter conhecimento e responder a perguntas ou resolver uma questão-problema, conforme Gil (2010). E, neste sentido, o presente estudo, reuniu elementos científicos que fundamentassem a resposta para a questão-problema da pesquisa, conforme já anunciada e aqui reiterada: qual a melhor metodologia a ser utilizada pela Polícia Penal de Goiás para a elaboração do seu novo Plano Estratégico para os próximos anos?

Tem-se que a definição do método é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa, permitindo que os pesquisadores construam teorias, verifiquem hipóteses e construam conhecimentos científicos (Lakatos; Marconi, 2003).

Além disso, o método e as metodologias da pesquisa devem ser escolhidos com base na natureza do problema de pesquisa. Gil (2010) destaca que a escolha do método de pesquisa deve considerar os objetivos do estudo, as características do fenômeno investigado e os recursos disponíveis, reforçando a concepção de que o método deve ser adaptado às particularidades de cada investigação.

Para a definição do método de pesquisa adotado para o presente estudo, considerou-se a definição de Lakatos & Marconi (1991, p. 76), que apresenta ser o método “[...] o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado. O autor classifica método como caminho [...] a ser percorrido para consecução dos resultados da pesquisa”. Este caminho, corroborando com Gil (2010) por sua vez, passa pela definição dos métodos de pesquisa quanto ao objeto, a natureza, a abordagem, os procedimentos e técnicas.

O método empregado na pesquisa considerou as análises dos contextos envolvidos, como por exemplo, nos estudos feitos acerca das metodologias de planejamento estratégico utilizados pelas forças de Segurança Pública de Goiás. A partir desse movimento, o método se estreitou para o materialismo histórico-dialético de Marx (1979).

O método materialismo histórico-dialético ainda possui como premissa a ideia de que os fatos não podem ser desvinculados das questões econômicas e sociais que os transcendem e geram contradições que requerem soluções, como é o caso da cultura organizacional dos órgãos públicos, que infere diretamente na formação do planejamento estratégico das instituições. Ademais, requer a compreensão do todo e não somente das partes, de um conjunto de elementos

históricos para se chegar ao momento presente.

A constituição histórica da Polícia Penal do Estado de Goiás, o seu plano estratégico atual, a sua cultura organizacional, os movimentos que alicerçam a conjuntura para a elaboração do novo plano estratégico, alicerçado nas questões políticas e econômicas que pairam as instituições públicas, mediante as contradições típicas dos órgãos de Segurança Pública, precisam ser considerados no momento das análises dos dados coletados.

### 3.2 Classificação da pesquisa

Conforme menciona Gil (2010, p. 35), “A pesquisa científica provém de um grupo de procedimentos técnicos e intelectuais no qual sua finalidade é apoiar para atingir os objetivos do estudo”. Desta forma, é importante que a pesquisa científica seja classificada considerando a natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos aplicados na presente.

Assim, o Quadro n. 2 apresenta a classificação da presente pesquisa segundo a abordagem de Gil (2010).

**Quadro n. 2 – Classificação da Pesquisa**

COMO ESTÁ CLASSIFICADA A PRESENTE PESQUISA		
<i>Quanto a</i> NATUREZA	Aplicada	
<i>Quanto a</i> ABORDAGEM DO PROBLEMA	Qualitativa	Quantitativa
<i>Quanto aos</i> OBJETIVOS	Descritiva	Exploratória
<i>Quanto aos</i> PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	Bibliográfica	Pesquisa- Ação

Fonte: Adaptado pelo autor (2024) de Gil (2010)

Quanto à natureza, a presente pesquisa, classifica-se como **aplicada**, que segundo Gil (2002) caracteriza-se como um estudo, que possua como meta, a geração de conhecimentos que

resultem nas aplicações imediatas e práticas, ou que sejam dirigidos, à solução de problemas específicos, que no caso tem tela, partindo de uma realidade empírica chegando, pelas análises a conclusão do método mais adequado de elaboração do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás, com validade para os próximos anos.

Deste modo, o método selecionado para a pesquisa quanto a abordagem do tema foi o qualitativo, visto que este possibilitou a compreensão mais profunda das questões envolvidas nas definições e contexto da pesquisa, uma vez que foram realizados estudo sobre as definições acerca do planejamento estratégico, sua importância para a gestão de um órgão público, entre outros temas teóricos. Gil (2010) assevera que a pesquisa qualitativa procura focar em aspectos da realidade não quantificáveis, valendo-se de diferentes abordagens sobre o objeto de estudo. Ainda, valeu-se do método quantitativo, visto ter sido realizados estudos comparativos acerca dos principais métodos de planejamento estratégicos utilizados pelas forças de segurança pública de Goiás, bem como estudos acerca do atual planejamento da Polícia Penal de Goiás.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa está classificada como descritiva ao passo que se baseou em revisões da literatura acerca do tema pesquisado, com a finalidade de aprofundar análises e “[...] realizar o confronto de informações da base teórica” (Matias-Pereira, 2017, p. 25). Ainda, está classificada como exploratória ao passo que com as análises sobre planejamento estratégico e do estudo de métodos de planejamentos estratégicos das polícias penais do Brasil, bem como das forças de segurança de Goiás, objetivou-se explorar e apropriar-se de informações e percepções referente ao tema.

Os procedimentos da pesquisa foram alicerçados em pesquisas bibliográficas, a partir de revisões teóricas de autores que abordam o tema planejamento estratégico, bem como em documentos da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás e outros inerentes a temática. Para Fonseca (2002, P. 32), a pesquisa bibliográfica realiza-se:

[...] partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

No caso aplicado, buscou-se aprofundar sobre a cultura organizacional da Polícia Penal de Goiás, por meio do conhecimento acerca das suas leis constituintes e regulatórias. As análises bibliográficas destes instrumentos legais, bem como do atual planejamento estratégico

da instituição, objetivaram ainda a compreensão dos fatores que definiram a missão e visão atuais da instituição, e dos seus objetivos estratégicos.

Ainda quanto aos procedimentos adotados para a realização da presente pesquisa, ela está classificada como uma pesquisa-ação, que para Brown; Dowling (2001, p. 152), “[...] é um termo que se aplica a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas [...]”. No caso deste estudo, as inferências teóricas e análises, sugerem uma intervenção direta no objeto de estudo, apresentando uma nova metodologia para balizar a elaboração do próximo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás.

### **3.3 Etapas Da Pesquisa**

**Após da definição do método de pesquisa, passou-se as especificações das metodologias utilizadas por meio de sete etapas da pesquisa.**

➤ **1ª Etapa: estudo das abordagens teóricas e conceitos sobre planejamento estratégico no setor público.**

Inicialmente foram realizados estudos conceituais acerca do Planejamento Estratégico, principais definições e teorias aplicadas. Foram feitos os levantamentos iniciais acerca da literatura aplicada ao tema planejamento estratégico. Tal etapa explorou os conceitos, técnicas e práticas propostas nas teorias sobre planejamento estratégico no setor público, bem como, revisou conceitos teóricos acerca da sua importância para o planejamento para as instituições de segurança Pública, com foco na Polícia Penal de Goiás.

➤ **2ª Etapa: levantamento e análise das metodologias usadas para elaboração dos atuais Planos Estratégicos das forças de Segurança Pública de Goiás.**

Nesta etapa, realizou-se a análise das metodologias utilizadas na elaboração dos planejamentos estratégicos em vigor das instituições que integram a Secretaria de Segurança Pública de Goiás, quais sejam: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares, Polícia Penal de Goiás e a Secretaria de Segurança Pública, produzindo um descritivo das metodologias de elaboração utilizadas por estas instituições de segurança pública de Goiás para a elaboração dos seus atuais planos estratégicos, apontando pontos positivos e negativos de cada um considerando os aportes teóricos revisados na etapa dois. Com isso, criou-se um campo de análise e pesquisa para além de apenas analisar o planejamento estratégico de instituições Policiais Penais, abrangendo órgão de segurança pública com a limitação do estudo das instituições da Secretaria de Segurança Pública de Goiás.

➤ **3ª Etapa: levantamento e análise das metodologias usadas pelas Polícias Penais dos cinco estados com maior população carcerária do Brasil e a SENAPEN.**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa para identificar quais metodologias utilizadas, vantagens e desvantagens de cada uma destas metodologias para o alcance das metas definidas, e, por fim, clareza quanto aos objetivos estratégicos e seus critérios de avaliação/medição possuem os Planejamentos Estratégicos, das Polícias Penais do Brasil. As buscas pelos documentos oficiais foram realizadas valendo-se da metodologia de pesquisas nos sites dos órgãos de gestão da Administração Penitenciária de todo o Brasil. Posteriormente, procedeu-se com a análise dos documentos localizados identificando e as metodologias de cada um dos planos estratégicos. Foram elegidos os 5 maiores estados em número de encarceramento para participar dessa etapa da pesquisa, tais sejam: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul, somado ao estado de Goiás e a SENAPEN, que é federal. O motivo da escolha se deveu ao fato de considerar que o número alto de encarcerados justifica a elaboração e efetivação de um plano estratégico de relevância.

➤ **4ª Etapa: Análise da metodologia utilizada na elaboração do atual planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás.**

Nesta etapa fora realizada a análise do planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023) objetivando identificar qual a metodologia utilizada para a elaboração. Para a identificação do método utilizado analisou-se elementos se houve e como foi feita a análise do cenário; a definição de objetivos; a definição de estratégias e por fim, o programa de ações. Com esta metodologia, foi possível identificar qual o método utilizado pela Polícia Penal goiana para a elaboração do seu último plano estratégico. Utilizou-se para a análise o Relatório de Avaliação Acerca do Cumprimento de Metas do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023) elaborado pela Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás - DGPP.

➤ **5ª Etapa: Análise sobre o cumprimento os objetivos estratégicos e metas definidos para o plano estratégico da Polícia Penal de Goiás para os anos de 2021 a 2023 e a avaliação dos servidores.**

Para esta etapa do estudo, valeu-se da pesquisa documental sobre um estudo publicado pela Diretoria-Geral de Polícia Penal em seu site oficial, que apresentou uma análise quantitativa acerca do alcance das metas projetada pelo Planejamento Estratégico da instituição para os anos de 2021 a 2023. A análise valeu-se das informações publicadas pela instituição, quanto a uma aferição do cumprimento dos objetivos estratégicos programados, refletindo, portanto, uma análise da própria DGPP acerca dos seus resultados em relação ao planejamento elaborado. Ainda foi realizada uma análise comparativa entre os resultados alcançado de acordo

com relatório público pela DGPP, e a Avaliação Dos Servidores Sobre O Referido, também publicada pela referida Diretoria no ano de 2024. Os dados analisados ainda apresentaram informações acerca de quais as expectativas dos pesquisados acerca do próximo planejamento estratégico da instituição, sendo possível por meio da análise em questão, realizar algumas inferências acerca da cultura organizacional da DGPP quanto ao planejamento estratégico.

➤ **6ª Etapa: estudos para a elaboração da Matriz SWOT da Polícia Penal de Goiás**

Realizou-se inicialmente, a análise do atual Plano Estratégico da Polícia Penal (GOIÁS, 2021), bem como o último Relatório de Gestão da Diretoria-Geral de Polícia Penal (GOIÁS, 2023) e por fim o Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal, instituído pelo Decreto nº 9.517/209 (GOIÁS, 2019), objetivando identificar, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi possível construir uma Matriz SWOT da polícia penal de Goiás, e na sequência, elaborou-se uma Matriz SWOT da atual Polícia Penal de Goiás.

➤ **7ª Etapa: estudos para identificar a melhor metodologia para a elaboração do novo Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás.**

Nesta etapa, ante todas as análises anteriores, bem como os estudos acerca das metodologias mais utilizadas para o planejamento estratégico de órgão de segurança, definiu-se qual a metodologia mais adequada para a elaboração do novo planejamento estratégico da polícia penal de Goiás.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Metodologias usadas para elaboração dos atuais Planos Estratégicos das forças de Segurança Pública de Goiás

Objetivando identificar as metodologias utilizadas pelas instituições de Segurança Pública de Goiás, coordenadas pela Secretaria de Segurança Pública - SSP, composta pela Polícia Penal, Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militares, realizou-se uma análise dos planos estratégicos destas instituições, focando dentre outros elementos de observação: a metodologia de planejamento estratégico utilizada; o número de objetivos estratégicos definidos para compreensão de sua abrangência; a periodicidades e modelo de avaliação dos objetivos para compreensão da eficácia da metodologia de monitoramento e sua validade.

Cumprе ressaltar que a própria SSP tem seu Plano Estratégico, e por ser o órgão central que define as políticas de segurança do Estado de Goiás, a sua análise também foi objeto do presente estudo.

Inicialmente, identificou-se que todas as instituições de segurança de Goiás, possuem seus planejamentos estratégicos publicados e disponíveis para pesquisa em seus portais digitais oficiais, que se constitui como vantagem devido à transparência e prestação de contas à sociedade. Além disso, identificou-se que o Estado de Goiás, é o único que possui, em seu portão de transparência oficial (<https://transparencia.go.gov.br/planos-estrategicos/>), uma página contendo todos os Planejamentos estratégicos de toda sua estrutura administrativa, bem com Agências e Diretorias, proporcionando uma busca rápida e eficiente a quem interesse conhecer. Desta forma, após a análise dos cinco planos estratégicos, foi possível elaborar o Quadro n. 3, conforma abaixo:

**Quadro n. 3 – Planos estratégicos da Segurança Pública de Goiás**

INSTITUIÇÃO	METODOLOGIA	Nº. DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERIODICIDADE E MODELO DE AVALIAÇÃO	VALIDADE
Secretaria de Segurança Pública de Goiás (SSP)	Matriz SWOT e BSC (Balanced Scorecard)	4 (quatro) Eixos Estratégicos e 17 (dezessete) Objetivos Estratégicos	Não apresentado com clareza	2022 a 2031
Polícia Militar	Matriz SWOT e	4 (quatro) Eixos	Não apresentado	2023 a

de Goiás (PM GO)	BSC (Balanced Scorecard)	Estratégicos e 13 (treze) Objetivos Estratégicos	com clareza	2028
Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (BM GO)	Matriz SWOT e BSC (Balanced Scorecard)	4 (quatro) Eixos Estratégicos e 10 (dez) Objetivos Estratégicos	Não apresentado com clareza	2022 a 2031
Polícia Civil de Goiás (PC GO)	Matriz SWOT e BSC (Balanced Scorecard)	12 (doze) Objetivos Estratégicos e 21 (vinte e um) indicadores denominados de “Estratégias”	Não apresentado com clareza	2023 a 2027
Polícia Penal de Goiás (PP GO)	Matriz SWOT	10 (dez) Objetivos Estratégicos	Não apresentado com clareza	2021 a 2023

Fonte: Autor (2024)

As instituições de Segurança Pública de Goiás utilizaram metodologias consagradas, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Planejamento por Cenários, para estruturar seus planos estratégicos. O BSC, conforme Kaplan e Norton (1992), é uma ferramenta que possibilita a tradução da visão e da estratégia organizacional em objetivos concretos, distribuídos entre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. Essa abordagem permite não apenas monitorar o desempenho organizacional, mas também alinhar as metas operacionais com os objetivos estratégicos de longo prazo. Depreende da análise, que excetuando a Polícia Penal, os demais órgãos integrantes da Segurança Pública goiana, utilizaram o BSC como metodologia para elaboração dos seus planos estratégicos.

No contexto da Segurança Pública, o BSC foi adaptado para acompanhar indicadores como redução de índices criminais e eficiência no atendimento emergencial (GOIÁS, 2021a; GOIÁS, 2023). Já o Planejamento por Cenários, conforme Kahn (1967), foi empregado para lidar com a incerteza inerente ao setor, possibilitando a formulação de estratégias robustas que consideram diferentes contextos futuros, como crises econômicas e mudanças legislativas.

Segundo Kaplan e Norton (2008), o BSC fornece um mapa estratégico que traduz a visão e a missão da organização em objetivos mensuráveis. BSC é tem como característica principal alinhar os objetivos institucionais às ações cotidianas, assegurando que os esforços estivessem direcionados às prioridades organizacionais, como a segurança interna e o bem-estar dos seus integrantes (KAPLAN; NORTON, 1992; GOIÁS, 2021).

Entre as vantagens observadas no uso dessas metodologias, destaca-se a capacidade de

priorizar iniciativas estratégicas com base em dados concretos, promovendo maior eficiência no uso dos recursos e transparência na gestão. Entretanto, limitações como a dificuldade de implementação em todos os níveis hierárquicos e a resistência à mudança por parte de alguns gestores foram desafios enfrentados durante o período analisado (GOIÁS, 2022a; GOIÁS, 2022).

Outra vantagem da metodologia BSC, é o fato de facilitar a interação entre as áreas da instituição, ampliando sua capacidade de gerir riscos institucionais (KAPLAN; NORTON, 2008). Por outro prisma, Kaplan e Norton (2008) apontam que a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), aplicada na elaboração do plano estratégico das instituições, exige capacitação contínua das equipes e investimentos em sistemas de coleta e análise de dados, o que representa uma limitação ainda maior quanto empregado no setor público, haja vista as limitações de recursos humanos, financeiros, entre outros. Ademais, de acordo com os autores, a eficácia da metodologia depende de dados confiáveis e atualizados, um aspecto que exige esforços significativos para melhorar a infraestrutura tecnológica e os processos internos de coleta de informações (KAPLAN; NORTON, 1992).

A metodologia BSC é amplamente utilizada em planejamentos estratégicos, inclusive no setor público, restando evidenciado tal fato pela análise dos dados do Quadro nº 3. No entanto, ela apresenta algumas limitações e desafios específicos, principalmente para o planejamento estratégico na segurança pública, por tratar-se de uma área muito relacionada e com fatores externos, muitas vezes, imprevisíveis.

Um destes pontos de limitação da metodologia BSC, está no fato de que o setor público muitas vezes lida com resultados intangíveis de suas ações, como por exemplo, bem-estar social e qualidade de vida da população a partir de ações das forças de segurança pública. Mensurar esses fatores em indicadores quantitativos pode ser desafiador, tornando a aplicação do BSC mais complexa e ineficiente. Além disso, observando o Quadro n. 3, nota-se que em todos os planos analisados foi recorrente a falta de indicadores de avaliação do cumprimento dos objetivos de modo estruturado.

Ainda como ponto limitante da utilização da metodologia BSC em planejamentos estratégicos de forças de segurança pública, está no fato de que a referida metodologia requer um entendimento profundo de suas aplicações, bem como, treinamento adequado e constante (KAPLAN; NORTON, 2020). Isso pode ser um obstáculo, especialmente em organizações com recursos limitados, ou com um número elevado de colaboradores, como são as forças de segurança pública.

Além disso, o setor público é multifacetado e no que concerne a Segurança Pública este

fator se evidencia ainda mais, e muitas vezes carece de uma integração adequada entre diferentes áreas e departamentos (GUILHERME; GOLDSZMIDT, 2003). O BSC pode não contemplar efetivamente a interdependência e as complexas relações entre diferentes setores, como por exemplo, diferentes forças de segurança, interferindo diretamente na integração entre agências, algo relevante para o combate a criminalidade moderna.

Essas desvantagens devem ser consideradas ao planejar a implementação do BSC no setor público. Uma abordagem cuidadosa e adaptada às necessidades específicas da organização pode ajudar a mitigar algumas dessas limitações.

De acordo com os dados apresentados no Quadro n. 3, todos os planejamentos estratégicos analisados possuíam inúmeros objetivos e indicadores. Contudo, nenhum deles apresentou de forma clara a metodologia de acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados, tão pouco indicou a periodicidade com que as aferições ou avaliações seriam realizadas pela instituição.

Este aspecto pode ser considerado como limitação com elevado risco para o cumprimento das metas do planejamento estratégico, visto que para Carmo *et al.* (2018) a avaliação e monitoramento constante no planejamento estratégico do setor público, é fator preponderante para o seu sucesso, uma vez que a avaliação periódica permite identificar eventuais desvios em relação aos objetivos estabelecidos, possibilitando ajustes que podem impedir o fracasso do objetivo estratégico definido.

É importante destacar, que todos os planejamentos analisados para o presente estudo, valeram-se da metodologia de construção da Matriz SWOT que é um acrônimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Em todos os planos, a aludida metodologia foi utilizada para identificar elementos essenciais de atuação da força policial ou do órgão de gestão da segurança pública, para construção de seus objetivos, visão e missão. De acordo com o Plano Estratégico da Secretaria de Segurança Pública de Goiás:

[...] foi realizada a análise da Matriz SWOT para verificar o estágio atual da SSP e qual postura deveria ser adotada pelo órgão. A partir do cruzamento de suas forças, fraquezas, com as oportunidades e ameaças foi possível constatar suas vantagens competitivas, bem como será possível incorporar mecanismos de defesa para os cenários menos favoráveis. O resultado da referida matriz também contribuiu para a geração de fatores críticos de sucesso que até então não haviam sido identificados (GOIÁS, 2021a, p. 17).

Segundo Fernandes (2019), a construção da Matriz SWOT é importante para que o

órgão possa elaborar seu planejamento a partir de elementos de revelam seus pontos de maior força e fraqueza, bem como, tenha condições de avaliar quais objetivos devem ser delineados e fortificados, para que os indicados sejam alcançados pela instituição. Segundo consta do Planejamento Estratégico da Polícia Militar de Goiás:

A Matriz SWOT foi utilizada como base para a definição dos programas e projetos visando atingir os objetivos estratégicos da Corporação. É importante ressaltar que essa ferramenta não tem como objetivo retratar um ambiente estático e imutável, mas sim um cenário dinâmico, em que mudanças políticas, normativas, econômicas, sociais e culturais podem ocorrer (GOIÁS, 2022a, P. 7).

De igual modo, a Polícia Civil de Goiás também lançou mão da metodologia da Matriz SWOT, e segundo depreende de seu plano estratégico:

Utilizando a ferramenta Matriz SWOT, os levantamentos relacionados aos ambientes interno e externo possibilitaram visualizar as variáveis relacionadas aos pontos fortes e fracos, às ameaças e às oportunidades da Polícia Judiciária de Goiás. A partir destas variáveis foram elaborados os direcionadores estratégicos (GOIÁS, 2022b, p. 17).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a Matriz SWOT, por meio da relação direta entre as oportunidade e ameaças presentes no ambiente externo com as fraquezas e forças da organização, proporciona bons indicadores da realidade situacional do órgão, e por este modo, é bastante utilizada na elaboração de planejamentos estratégicos no setor público.

O Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar também informa a utilização da metodologia SWOT na sua construção, conforme verifica-se: “[...] com base na matriz SWOT, elaborou-se a visão e valores do CBMGO, definição dos objetivos estratégicos, estratégias, iniciativas, indicadores de desempenho, fatores críticos de sucesso, bem assim, a construção do modelo e formato deste Plano Estratégico” (GOIÁS, 2022c, p. 41).

Por fim, o plano estratégico da Polícia Penal de Goiás também informa a utilização do Matriz SWOT como ferramenta principal para sua estruturação (GOIÁS, 2021a). No entanto, o referido plano não detalha quais foram os procedimentos para na construção dos resultados da matriz, demonstrando uma limitação que pode prejudicar a execução e a avaliação do plano estratégico.

Destaca-se como limitação e ponto de atenção, destacado em relação às metodologias utilizadas para a elaboração dos planos estratégicos das forças de Segurança Pública de Goiás, quando se observa que alguns planos possuem longa duração, como é o caso do plano do Corpo de Bombeiros Militares e da própria Secretaria de Segurança Pública de Goiás, elaborados com vigência de 10 anos.

Isso se dá em virtude da característica volátil de atuação das seguranças públicas em diversos cenários, sendo que estes, se retro orientam constantemente para fugir do alcance dos objetivos estratégicos da instituição de segurança. Assim, é comum que uma ameaça a para uma instituição de segurança hoje, deixe de ser rapidamente. Ainda, que uma força da instituição, torne-se apenas uma oportunidade, sendo que a Matriz SWOT é limitada quanto a estas alterações (HARRISON, 2005), havendo deste modo, a necessidade itinerante de alterações na matriz e nos objetivos das instituições.

É importante salientar o fato de que nenhum dos planos analisados apresentaram, de forma clara, a periodicidade de avaliação dos seus objetivos. Este aspecto revela uma limitação como ponto de atenção importante, visto que o acompanhamento e a avaliação do cumprimento das metas de forma constante deve ser fator preponderante do planejamento estratégico de qualquer instituição (CARMO *et al.*, 2018).

Ao identificar que os planos estratégicos das instituições de Segurança Pública de Goiás, não trazem elementos claros e bem definidos quanto ao monitoramento e avaliação dos objetivos definidos pelos órgãos, surge a necessidade de alinhamento e correção desse item, bem como o estudo de outras metodologias de elaboração dos planos estratégicos que possibilite a correção desta falha.

Deste modo, é importante ressaltar que as metodologias utilizadas são eficientes, mas podem ser melhoradas e aprimoradas ou até mesmo, substituídas por metodologias que permitam a resolução de pontos de risco dos planejamentos das forças de Segurança Pública, como é o caso da falta de apresentação de critérios de avaliação e frequência de suas realizações de forma mais clara.

#### **4.2 Metodologias Usadas Pelas Polícias Penais dos Cinco Estados Com Maior População Carcerária do Brasil e a SENAPEN**

A Polícia Penal no Brasil, passou a integrar o rol de forças de segurança pública, com previsão constitucional somente em 2019, com a aprovação da Emenda Constitucional 104/2019. Desta forma, nem todos os estados brasileiros, fizeram a regulamentação das suas polícias penais nas constituições estaduais, como fez o estado de Goiás por meio da Emenda Constitucional nº 68, de 28 de dezembro de 2020, alterou a Constituição Estadual instituindo a Polícia Penal no âmbito do Estado de Goiás e acrescentando-a aos órgãos já constituídos da Segurança Pública.

Deste modo, objetivando realizar a análise dos planejamentos estratégicos das principais

Polícias Penais do Brasil, considerou-se para tanto, os cinco estados com as maiores populações carcerárias do País, segundo os dados da Secretaria Nacional de Políticas Penitenciárias – SENAPEN, além do planejamento estratégico da própria SENAPEN, por ser o órgão nacional de coordenação da política penitenciária do Brasil influenciando direta ou indiretamente as configurações dos planos estaduais.

Desta forma, utilizou-se os dados do Relatório de Dados Estatísticos do Sistema Penitenciário, referente ao 16º ciclo SISDEPEN, publicado pela Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPEN) no primeiro semestre de 2024. (BRASIL, 2024), para identificar os estados com maiores populações carcerárias, sendo eles segundo o relatório: **São Paulo (200.178 presos)**, **Minas Gerais (65.545 presos)**, **Rio de Janeiro (47.331 presos)**, **Paraná (41.641)** e **Rio Grande do Sul (35.721 presos)**, com um número total de pessoas presas nestes estados de **390.416** pessoas presas. Considerando os dados do referido relatório, que indicam que o Brasil possui em 2024, o número de **663.387** indivíduos presos, infere-se que os cinco estados relacionados para a amostra da pesquisa, são dos detentores de cerca de 50% de toda a população prisional do país.

Além destes, considerou para a presente análise, o planejamento estratégico do Sistema Penitenciário Federal, que de acordo com o relatório em testilha, possui atualmente **519** presos, objetivando robustecer de dados para a análise e produção deste estudo, selecionou-se o Plano Estratégico da Polícia Penal, que embora tenha sido regulamentada apenas em 2024, faz parte do órgão de gestão máxima do sistema prisional brasileiros, a SENAPEN.

A pesquisa baseou-se em informações disponíveis nos sites dos órgãos gestores da administração penitenciária das cinco unidades federativas do Brasil selecionadas, reunindo dados sobre os estados que possuem planejamentos publicados e destacando aqueles que ainda não os disponibilizaram, não sendo possível localizá-los para análises.

As buscas pelos documentos oficiais foram realizadas durante o mês de novembro de 2024, utilizando termos como “*Planejamento Estratégico Polícia Penal – NOME DO ESTADO*” e “*Plano Estratégico Administração Penitenciária – DO ESTADO*” nos sites institucionais dos órgãos de administração penitenciária dos estados ou da União. Esta metodologia permitiu identificar tanto os estados que possuem planejamentos estratégicos publicados quanto aqueles em que não foram encontrados registros dessa prática, indicando que o Plano não foi ainda elaborado ou concluído.

É importante considerar se nestes estados houve a regulamentação da carreira da polícia penal com órgão de segurança pública, visto que tal situação pode interferir diretamente no modelo de gestão e, por consequência na existência de um planejamento estratégico mais

robusto e estruturado ou até mesmo na sua não existência, visto que alguns estados, a estrutura da administração penitenciária está ou esteve ligada a uma outra secretaria, diretoria, etc., de modo a não possuir autonomia de gestão para criação dos seus planos.

Deste modo, buscou-se nos sites das administrações penitenciárias estaduais as suas regulamentações e legislações atinentes, por meio de buscas com os seguintes termos: “*Regulamentação da polícia penal – ESTADO*” e “*Transformação do cargo de policial penal – ESTADO*”. As informações coletadas nas buscas foram analisadas e compiladas para as discussões que seguem.

A Polícia Penal no Estado de São Paulo foi regulamentada em 2024, após a aprovação da Lei Complementar nº 1.416 de 26 de setembro de 2024 (SÃO PAULO, 2024), sendo a pasta vinculada a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, e por tanto, fica fora da estrutura da Secretaria de Segurança Pública do Estado, possuindo autonomia de gestão.

Minas Gerais fez a regulamentação da carreira de Polícia Penal no ano de 2020, por meio da Emenda a Constituição do Estado, nº 53, que criou ainda o Departamento Penitenciário Mineiro, que está vinculado a Secretaria de Segurança Pública do estado, não possuindo autonomia plena de gestão. (MINAS GERAIS, 2020)

A polícia penal do Estado do Rio de Janeiro foi regulamentada em 2022, por meio da Lei Complementar nº 206, de 21 de julho. A referida polícia está alocada na estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, sendo uma estrutura independente da Secretaria de Segurança Pública. (RIO DE JANEIRO, 2022)

No Estado do Paraná, o cargo de policial penal foi criado com a Emenda a Constituição do Estado nº 50 de 25 de outubro de 2021, que também criou o Departamento de Polícia Penal do estado de Paraná, possuindo autonomia de gestão e não estando vinculada a outra secretaria de Estado. Na sequência, decorrência da Lei Complementar nº 245 de 30 de março de 2022, houve a regulamentação da carreira de policial penal do estado do Paraná. (PARANÁ, 2021)

Em Rio Grande do Sul, a polícia penal está vinculada à Secretaria Estadual de Sistemas Penais e Socioeducativo, sendo uma unidade administrativa com autonomia de gestão, e foi regulamentada em 2022 por meio da Emenda Constitucional nº 82. (RIO GRANDE DO SUL, 2022)

Por fim, a Polícia Penal Federal, está subordinada à Secretaria Nacional de Políticas Penitenciárias, e foi regulamentada em 2024, por meio da Lei nº 14.875 de 31 de maio, possuindo autonomia de gestão. (BRASIL, 2024)

Assim, com relação às informações acerca dos planejamentos estratégicos das polícias penais dos estados retromencionados, tem-se as seguintes informações:

**Quadro n. 4 – Comparativo dos Planos Estratégicos das Polícias Penais**

<b>ESTADO</b>	<b>POSSUI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?</b>	<b>METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO</b>	<b>VIGÊNCIA</b>	<b>METODOLOGIA DE AFERIÇÃO DO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
São Paulo	Sim	Não utilizou metodologia convencional, tendo criado o plano por meio de uma Resolução (SAP-028 de 10 de março de 2022)	2022 a 2030	Não definida no plano
Minas Gerais	Sim	OKR	2022 a 2026	% por período de avaliação
Rio de Janeiro	Não possui plano publicado	***	***	***
Paraná	Não possui plano publicado	***	***	***
Rio Grande do Sul	Não possui plano publicado	***	***	***
SENAPEN	Sim	Não utilizou metodologia convencional, tendo criado o plano por meio de uma Portaria (PORTARIA Nº 139, DE 11 DE OUTUBRO DE 2022)	2022-2032	Não apresentado com clareza

Fonte: o autor (2024)

Das análises realizadas, depreende-se importantes apontamentos, sendo que um dos mais relevantes está no fato de que nem todas as polícias penais possuem um planejamento estratégico estruturado, construído a partir de metodologias e técnicas eficientes de gestão, sendo que no caso dos estados do Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul, nem mesmo existem planos estratégicos publicados, com a observação de que em 2021, por meio da Portaria nº 035/2021, o Departamento Penitenciário do estado do Paraná, criou a Comissão Responsável pela elaboração, coordenação e encaminhamento do Planejamento Estratégico do Departamento Penitenciário – DPEN/PR. Não foi, no entanto, localizando no site do referido departamento, o plano estratégico publicado ou outras informações acerca do andamento dos trabalhos da referida comissão.

Este aspecto possui extrema relevância para a análise, visto que o plano estratégico de um órgão público de segurança é peça basilar e fundamental para a tomadas de decisões baseadas em elementos de gestão claros e pré-definidos, otimizando o serviço prestado pelo órgão, gerando conformidade transparência. (TONI, 2021)

Em alguns casos, tem-se que a polícia penal não possui um plano estratégico específico, estando com seu planejamento ligado a uma outra estrutura de gestão superior, como é o caso de Minas Geral, que possui seu planejamento estratégico definido pela Secretaria de Estado da Segurança Pública.

Em outros casos como da polícia penal de São Paulo, que foi recém regulamentada, a plano estratégico não segue nenhuma das metodologias estudas neste trabalho, tendo definido a missão, visão e princípios da instituição, bem como seus objetivos estratégicos e indicadores, que não são claros e mensuráveis quanto sua execução/cumprimento.

Algo parecido ocorre com a Polícia Penal Federal ligada a SENAPEN, que tem seu planejamento estratégico instituído por meio da Portaria nº 139, de 11 de outubro de 2022. O referido ato normativo também não apresta de forma clara qual foi a metodologia de elaboração do plano, bem como, objetivos estratégicos com metas claras e indicadores bem definidos, apresentando tão somente, mapa estratégico da SENAPEN.

Por outro lado, o plano estratégico do Estado de Minas Gerais, mesmo estando dentro do plano estratégico da Secretaria de Segurança Pública, apresenta a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), que para Doerr (2019), é uma importante metodologia pois promove um maior foco e alinhamento organizacional, permitindo que as equipes concentrem seus esforços nas áreas mais importantes para o sucesso da instituição.

#### **4.3 Análise da Avaliação Acerca do Cumprimento de Metas do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023)**

O Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás, marcado pela sua implementação durante o triênio de 2021 a 2023, trouxe uma nova abordagem para a gestão da instituição, focando em metas e objetivos definidos. Este foi o primeiro planejamento estratégico publicado pela Instituição, que a época de sua publicação se denominava Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. (GOIÁS, 2021a).

Atualmente denominada Diretoria-Geral de Polícia Penal, conforme alterações da Lei 19.962/2018 (GOIÁS, 2018), a instituição publicou em seu site oficial, <https://www.policiapenal.go.gov.br> um relatório intitulado “Relatório – Questionário

Interno/Planejamento Estratégico - 2021/2023” (GOIÁS, 2024d), que apresenta uma análise acerca de uma pesquisa realizada de forma on-line, por meio de aplicação de um formulário *Forms* a 167 servidores da Polícia Penal de Goiás. De acordo com o Relatório (GOIÁS, 2024d, p. 02), maioria dos participantes (80%) são policiais penais de carreira. A coleta das informações foi realizada durante 30 dias do mês de junho de 2024.

O Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (GOIÁS, 2024d), abordou primordialmente, quatro aspectos principais: o nível de conhecimento dos servidores sobre o planejamento, como avaliam sua eficácia, a metodologia utilizada em sua construção e as sugestões para a elaboração do novo plano estratégico, tendo em vista que a Diretoria-Geral de Polícia Penal está elaborando um novo Planejamento Estratégico, conforme Portaria nº 118, de 10 de abril de 2024/DGPP, que instituiu a Comissão Especial para elaboração do planejamento estratégico para o quinquênio de 2023-2028, no âmbito da Diretoria-Geral (GOIÁS, 2024e).

De acordo com GOIÁS (2024d, P. 04) “21% dos servidores não possuem conhecimento” sobre o Plano Estratégico em vigor (2021 a 2023), o que aponta para uma necessidade crítica de melhora na comunicação interna. A pesquisa indicou que, apesar do esforço para divulgar o plano, que se encontra disponível pela pesquisa no site oficial da instituição, muitos servidores, ainda se sentem excluídos do processo de construção do Planejamento.

Neste sentido, é importante pontuar que o referido dado indica uma possível falha no processo de engajamento dos servidores da instituição com a elaboração do atual planejamento estratégico, o que pode impactar diretamente no processo de cumprimento das metas do referido plano, que no caso em tela fica evidenciado

A avaliação dos servidores sobre o planejamento estratégico é apresentada, em sua maioria, de forma positiva, conforme os dados do (GOIÁS, 2024d, P. 04). Este dado evidencia que o plano foi importante para guiar as ações que melhoraram significativamente a atuação da instituição em vários aspectos, como qualificação de pessoal e melhorias na infraestrutura, bem como, evidenciar a percepção dos servidores com relação ao aumento na efetividade das operações da polícia penal e uma valorização do papel de cada um dentro da instituição.

O Relatório ainda apresenta informações que permitem considerar que a maioria dos colaboradores avaliam o plano estratégico da instituição para os anos de 2021 a 2023 "bom" a "excelente", destacando seu caráter inovador e os avanços significativos que a Polícia Penal obteve com a cumprimento do mesmo.

No entanto, também há críticas sobre a necessidade de “ajustes e uma maior clareza nos objetivos e metas”, especialmente no que se refere a prazos e partes das operações que

dependem do alinhamento de diversas frentes (GOIÁS, 2024, P. 07). Esse *feedback* sugere que, enquanto o plano é reconhecido por suas contribuições, há uma necessidade de maior transparência no processo de avaliação e na definição de metas.

Segundo as informações do Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (GOIÁS, 2024c), a construção do plano estratégico foi alvo de críticas, particularmente no que diz respeito à sua metodologia. Embora tenha sido descrita como clara e inovadora, muitos servidores, de acordo com os dados do Relatório, consideram que decisões foram tomadas sem a participação adequada de todos os níveis hierárquicos.

A ausência de envolvimento dos operadores no desenvolvimento do plano pode ter contribuído para a sensação de desconexão que alguns servidores sentiram. Tudo isso fica evidente em uma das respostas de um servidor ao questionário sobre a avaliação feita do atual plano estratégico, tendo afirmado: “Plano muito bem elaborado, porém não contou com a participação em todos os níveis hierárquicos da DGAP, o que causa desconforto no pessoal operacional” (GOIÁS, 2024c, P. 20).

O Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás ainda buscou coletar as sugestões dos servidores para o novo planejamento estratégico, que deve abranger o período de 2024 a 2027, refletendo a necessidade de mais inclusão e uma abordagem mais colaborativa. Os servidores manifestaram um interesse claro por processos que garantam a participação ativa de todos os níveis, enfatizando a importância do engajamento de todos na construção das metas e objetivos claros e alcançáveis.

Um ponto frequentemente mencionado no Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás é a necessidade de apresentar e discutir regularidade sobre o progresso do plano atual, estabelecendo um sistema de *feedback* e motivação para todos os envolvidos. Essa prática ajudaria a integrar as equipes e reforçar a importância de cada um no alcance dos resultados esperados.

O Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (GOIÁS, 2024) apresenta dados acerca dos eixos temáticos que servidores que participaram da pesquisa e indicaram como primordiais que compusessem o próximo Plano Estratégico. Em resumo, estas sugestões incluem: 1. Segurança Penitenciária: Aumento na efetividade das operações dentro e fora das instituições; 2. Ressocialização: Melhores programas para a reintegração de pessoas presas, com foco na diminuição da reincidência e por fim, a valorização dos servidores: Investimentos em capacitação e reconhecimento dos esforços dos profissionais em todos os níveis hierárquicos.

As informações contidas no Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia

Penal de Goiás são importantes para identificar aspectos que precisam ser mantidos no próximo plano, bem como, aqueles que devem ser corrigidos, para evitar que se repitam.

Para além de demonstra resultados ou de uma avaliação, o documento e as análises elaboradas pela Diretoria-Geral de Polícia penal representam parâmetros importantes para o melhoramento contínuo da instituição.

O Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023) representa um marco para a instituição, com avanços significativos nas áreas de gestão e operacional. Contudo, para que o próximo plano seja ainda mais eficaz, é crucial que se promova correções para que o novo plano inclua a participação do maior número de servidores da instituição, além de uma comunicação mais eficaz e contínua sobre o planejado.

#### **4.4 Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021-2023) e a Avaliação Dos Servidores Sobre O Referido Documento**

No presente tópico, realizou-se uma análise comparativa entre o Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2021a) e o Relatório - Questionário Interno - Planejamento Estratégico 2021/2023 (GOIÁS, 2024d), ambos documentos oficiais, elaborados pela Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás e publicados em site institucional. Assim, buscou-se avaliar se os resultados alcançados e apresentados pela própria instituição, estão em consonância com as avaliações dos servidores, levando em consideração teorias relevantes sobre planejamento estratégico.

O relatório de avaliação do planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás, referente aos anos de 2021 a 2023, oferece uma visão abrangente sobre os resultados da instituição em relação a seus objetivos e metas projetados em seu planejamento.

É importante inicialmente considerar que o planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás/ 2021-2023, conforme Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024c), foi estruturado em torno de dez objetivos estratégicos, conforme Quadro n. 5:

**Quadro n. 5 – Objetivos Estratégicos do Atual Planejamento da DGPP (2021/2023)**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META PRINCIPAL</b>
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Fortalecer o Sistema Penitenciário
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Promover a Efetiva Capacidade de Reinserção do Preso na Sociedade I
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Promover a Efetiva Capacidade de Reinserção do Preso na Sociedade II; over a Efetiva Capacidade de Reinserção do Preso na Sociedade II
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Desburocratizar Processos Internos
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	Aumentar a Proporção de Servidores Efetivos
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	Promover a Economicidade do Gasto
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	Aumentara Captação de Recursos
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	Capacitar e Valorizar os Servidores
OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	Institucionalizar a Tomada de Decisão Baseada em Dados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10	Estabelecer Governança Institucional e Fortalecer o Sistema Penitenciário

**Fonte:** Planejamento Estratégico DGPP (Goiás,2021a) adaptado pelo Autor (2024)

A Diretoria-Geral de Polícia Penal, para cada um dos objetivos estratégicos, definiu uma fórmula de cálculo, Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024c), conforme Quadro n. 6:

**Quadro n. 6 – Objetivos Estratégicos do Atual Planejamento da DGPP (2021/2023)**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ÍNDICE PARA AFERIÇÃO DOS RESULTADOS</b>
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Taxa de ocupação = (vagas ocupadas/vagas disponíveis) *100%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Número total de pessoas em todos os regimes de cumprimento de pena (fechado, aberto e semiaberto), dividido pela quantidade de presos que realizaram algum curso profissionalizante ou atividade educacional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Número total de pessoas sob privação de liberdade em todos os regimes de cumprimento de pena (fechado, aberto e semiaberto), dividido pela quantidade de presos que realizam algum tipo de labor, remunerado ou não
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Número de Processos Mapeados que tiveram o fluxo simplificado
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	Servidores efetivos /policiais penais e para servidores temporários / vigilantes penitenciários
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	Custo do preso = (monitoramento eletrônico +

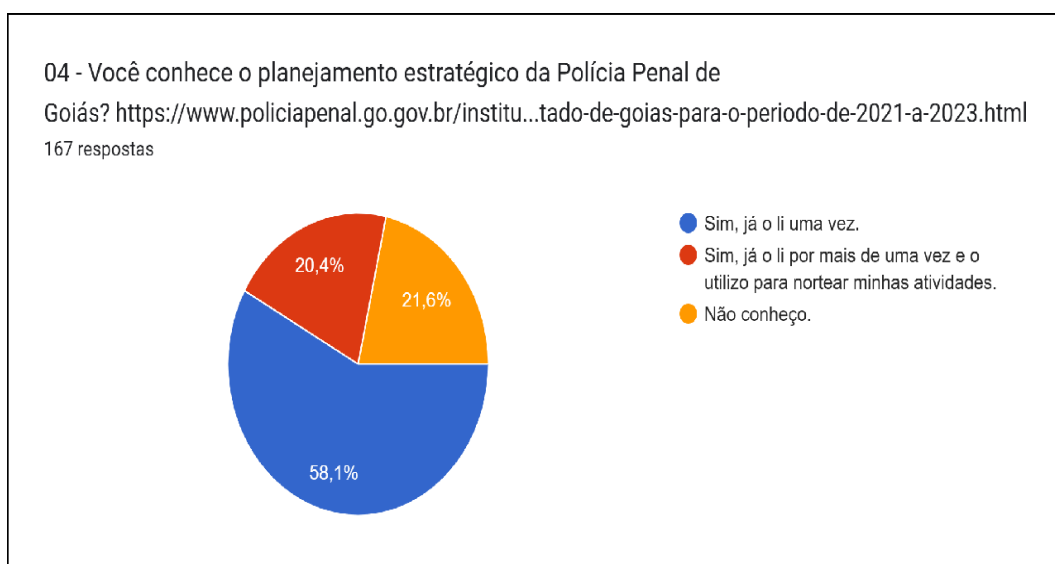
	alimentação + água + luz + combustível + pessoas) / Número de presos
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	Comparativo das metas estabelecidas, medindo os valores absolutos captados com convênios
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	Percentual de servidores qualificados, que mede anualmente o número de servidores capacitados na Escola Superior de Administração Penitenciária em relação ao total de servidores ativos
OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	Meta era instituir sistema de Business Intelligence – BI até o final de 2021
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10	Meta era instituir sistema de <i>Business Intelligence</i> – BI até o final de 2021

**Fonte:** Planejamento Estratégico DGPP (Goiás,2021a) adaptado pelo Autor (2024)

Na pesquisa realizada com os servidores, foi possível constatar divergências em alguns pontos entre a percepção do corpo funcional e os resultados apresentados nos dois relatórios.

Isso pode estar relacionado ao fato de encontro do que a maioria dos servidores que participaram da pesquisa da Diretoria-Geral de Polícia Penal sobre o seu planejamento estratégico, visto que cerca de 40% dos participantes não conheciam ou haviam lido apenas uma vez o plano estratégico da instituição, conforme gráfico abaixo:

### Gráfico n. 1: Nível de Conhecimento do Plano Estratégico Pelos Servidores



**Fonte:** Relatório - Questionário Interno - Planejamento Estratégico 2021/2023 (GOIÁS, 2024c)

Inicialmente, tem-se que o sobre o Objetivo Estratégico 1 (Fortalecer o Sistema Penitenciário), os dados do Relatório da DGPP (GOIÁS, 2024c) revelam que as metas não foram alcançadas em sua totalidade:

### Quadro n. 7: Fortalecer o Sistema Penitenciário

ANO	META PRESO /VAGA	RESULTADO ALCANÇADO	CONCLUSÃO
2021	1,61	1,43	Meta superada.
2022	1,39	1,36	Meta atingida, indicador ligeiramente abaixo da meta.
2023	1,32	1,39	Meta não atingida.

**Fonte:** Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024c) adaptado pelo Autor (2024)

Os dados apresentados pelo Quadro n. 7, indicam que as metas do plano com relação ao fortalecimento do sistema prisional por um dos prismas mais importantes da instituição, qual seja a criação de vagas e melhoras, não foi alcançado.

O tema Promover a Efetiva Capacidade de Reinserção do Preso na Sociedade aparece nos objetivos estratégicos 2 e 3, com indicadores diferentes, no entanto, consta-se que com relação ao oferecimento de trabalho aos apenados, não houve o alcance de nenhuma das metas:

### Quadro n. 8: Promover a Efetiva Capacidade de Reinserção do Preso na Sociedade

ANO	META	RESULTADO	CONCLUSÃO
2021	40%	23%	Meta não atingida
2022	50%	18%	Meta não atingida
2023	60%	18%	Meta não atingida

**Fonte:** Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024 c) adaptado pelo autor (2024)

De acordo com o Relatório - Questionário Interno - Planejamento Estratégico 2021/2023 (GOIÁS, 2024d, P. 6), aproximadamente 70% dos participantes expressaram na pesquisa sobre os resultados do alcançados do plano estratégico da instituição, que as metas estabelecidas não eram tão claras e haviam sido alcançadas parcialmente.

Estes dados são importantes para a consideração de que se os objetivos do planejamento estratégico de uma instituição que não são claros e com métricas de aferição bem definidas, padecem com a falta de alcance e por conseguinte, podem prejudicar o desempenho

institucional e alcance da missão do órgão.

Os dados do Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024c), com relação ao objetivo institucional de desburocratizar processos internos, reforçam ainda mais a tese de que há a necessidade de que os planejamento siga uma metodologia clara, simples e que permitam o monitoramento preciso dos indicadores de cumprimento das metas, ao passo que os dados revelaram que a instituição não conseguiu mapear processos para medir o nível de desburocratização dos mesmos, conforme mostra o gráfico abaixo:

**Quadro n. 9: Desburocratização de Processos Internos**

ANO	METAS	RESULTADOS REAIS	CONCLUSÃO
2021	5 processos mapeados	20 processos mapeados	A meta foi superada, porém, para o período não é possível aferir se os processos mapeados foram melhorados ou mantidos.
2022	7 processos mapeados	Não houve processo	Não há indicador
2023	10 processos mapeados	1 processos mapeados	Não há indicador

**Fonte:** Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024 c) adaptado pelo Autor (2024)

Com relação ao Objetivo Estratégico 5, referente ao aumento da proporção de servidores efetivos em relação aos servidores temporários, os dados do Relatório (GOIÁS, 2024d, P. 2) demonstra mais uma vez que a metodologia utilizada pela instituição não proporcionou indicadores claros e mais uma vez, o relatório apresenta que não houve o cumprimento de nenhuma das metas.

O mesmo ocorre com o Objetivo Estratégico 6, visto que não foi possível alcançar as metas projetadas para a promoção da economia de gastos em 2022 e 2023. Contudo, a forma de aferição dos resultados para este objetivo, conforme demonstrado no Relatório (GOIÁS, 2024 c, P. 2) não deixam claro como aferir os resultados periodicamente, por exemplo, demonstrando mais uma vez a necessidade de uma metodologia para o próximo plane estratégico que seja clara, objetiva e de fácil medição dos resultados e metas.

O objetivo estratégico 7, referente ao Aumentara Captação de Recursos pela Polícia

Penal, só teve seus objetivos alcançados, segundo o Relatório (GOIÁS, 2024c, P. 2), no ano de 2021.

Com relação ao Objetivo Estratégico 8, referente a Capacitação e valorização dos servidores, observa-se que a apenas no ano de 2022 houve o alcance das metas (GOIÁS, 2024 c, P. 3). Com relação a este aspecto, apesar de os dados mostrarem um aumento no número de servidores treinados em 2023, o Relatório - Questionário Interno - Planejamento Estratégico 2021/2023 (GOIÁS, 2024d), demonstra que a qualidade da capacitação pode não estar atendendo às expectativas dos servidores, visto que em vários relatos, extraídos dos relatórios em tela, mostram a preocupação dos servidores com maior qualificação, conforme depreende:

Metas estabelecidas, direcionamento e empenho para que fosse realizado. Várias reuniões cobranças. Porém avanços significativos em tempo recorde em todos os planos, melhorias na frota, armamento, qualificação de pessoas, e metodologias de trabalho compatíveis com alta gestão profissional. (GOIÁS, 2024d, p. 5).

Como parte do processo de valorização e crescimento institucional, ampliar os meios de comunicação e acessibilidade aos cursos de capacitação e qualificação dos policiais penais. (GOIÁS, 2024d, p. 16).

A modernização da Polícia Penal passa pela qualificação geral de todos os integrantes [...]. (GOIÁS, 2024d, P. 21).

Com relação ao Objetivo 9, de acordo com o Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (GOIÁS, 2024c), não houve o cumprimento da meta programada, visto que a DGPP não concluiu a produção do seu painel de BI com informações importantes para subsidiar as tomadas de decisões do órgão, conforme depreende do próprio relatório.

Deste modo, mesmo a avaliação do Plano Estratégico atual, demonstrando que houve aumento da qualificação dos servidores, medindo-se o número de servidores qualificados, fica evidenciado que a forma de apresentação do objetivo estratégico pode não ter agregado ao cumprimento mesmo que parcial desta meta, uma valor significativo ao servidor, o que demonstra a necessidade do estabelecimentos de metas e estratégias mais claras, com uma metodologia que permita avaliar indicadores que evidenciem de fato o quanto os resultados foram efetivos para o que se planejou.

Para embasar a análise, pode-se recorrer ao modelo de Mintzberg sobre o planejamento estratégico, que ressalta a importância de alinhar as estratégias à realocação e avaliação dos resultados. A participação ativa dos servidores no processo de avaliação e planejamento é um

ponto destacado por Kaplan e Norton em seu *Balanced Scorecard*, sugerindo que a inclusão das vozes dos funcionários é crucial para a eficácia do planejamento.

A análise do planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás revela tanto avanços como desafios. Se, por um lado, alguns objetivos foram cumpridos e os dados mostraram progresso em áreas específicas, por outro lado, a desconexão entre os resultados e a percepção dos servidores indica a necessidade de uma abordagem mais integradora e responsiva.

Para o novo planejamento é crucial que as avaliações dos servidores sejam incorporadas, favorecendo um ambiente organizacional mais colaborativo e produtivo. Essa integração pode fortalecer não apenas a estrutura da Polícia Penal, mas também promover uma gestão mais eficiente e aprovada por todos os seus colaboradores.

#### **4.5 Matriz SWOT na Elaboração do Novo Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás**

A construção de um planejamento estratégico precisa observar alguns estágios importantes, segundo Chiavenato (2020), dentre eles a escolha adequada das ferramentas e metodologias para a definição da missão e visão da instituição, bem como, balizar o cenário em que a atividade prestada pelo órgão de segurança pública (no caso específico desta pesquisa) está inserida.

Neste sentido, observa-se que todas as forças de segurança pública de Goiás, utilizaram a ferramenta Matriz SWOT para nortear a construção as definições quanto sua missão e visão, conforme depreende-se da **Figura n. 1**.

Fernandes (2019), consideram que a Matriz SWOT continua sendo a ferramenta mais difundida e utilizada por administradores e gestores em geral, visto restar, segundo o autor, devidamente comprovando sua eficácia em fornecer uma visão geral da situação auxiliando na construção de objetivos estratégico mais consistentes. a tomada de decisões estratégicas em um órgão público de segurança.

Desenvolvida na década de 1960 por Albert Humphrey, a Análise SWOT é amplamente utilizada em planejamentos estratégicos por sua simplicidade e efetividade na análise do ambiente organizacional. Neste sentido, a análise SWOT é outra metodologia estratégica relevante no setor de segurança pública, uma vez que permite que as instituições identifiquem seus pontos fortes e fracos (análise interna), bem como as oportunidades e ameaças (análise externa).

No contexto da segurança pública, a Análise SWOT é particularmente útil para

identificar desafios locais, como o aumento de crimes em determinadas áreas, e ajustar as respostas das forças de segurança a essas ameaças. A identificação das fraquezas internas, como falta de treinamento ou deficiências logísticas, e das oportunidades externas, como novos investimentos em tecnologia, permite às instituições de segurança pública formular planos de ação mais eficazes e adaptados à realidade local.

No que se refere aos componentes da Matriz Swot, tem-se que o primeiro refere-se aos Pontos Fortes (*Strengths*) da instituição sob análise. Este elemento refere-se a características internas da organização que podem ser consideradas vantagens competitivas, sendo que a identificação desses pontos ajuda a entender onde a organização se destaca no seu espaço de atuação. (FERNANDES, 2019)

Na sequência, tem-se o componente de que evidencia os Pontos Fracos (*Weaknesses*) da organização, que aqueles que representam as limitações internas que podem prejudicar o desempenho da organização. Reconhecer esses pontos é crucial para o planejamento de melhorias. (FERNANDES, 2019)

O componente da Oportunidades (*Opportunities*), trata-se de fatores externos que a organização pode explorar para obter vantagens. Avaliar as oportunidades ajuda a identificar o potencial de crescimento e expansão da instituição. (FERNANDES, 2019)

Por fim, o elemento definido como Ameaças (*Threats*), refere-se a fatores externos que podem representar riscos para a organização, sendo que a Identificação das ameaças conta a instituição é fundamental para desenvolver estratégias de mitigação. (FERNANDES, 2019)

Tendo em vista as ferramentas para a aferição de maturidade institucional e delineio do planejamento, a Matriz SWOT se mostra como um dos recursos mais eficientes para tanto. Dessem modo, é conveniente considerar que traçar a matriz da Polícia Penal de Goiás é ponto importante para o novo planejamento estratégico.

Considerando a análise do atual Plano Estratégico da Polícia Penal (GOIÁS, 2021a), bem como o último Relatório de Gestão da Diretoria-Geral de Polícia Penal (GOIÁS, 2023) e por fim o Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal, instituído pelo Decreto nº 9.517/209 (GOIÁS, 2019), objetivando identificar, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi possível construir uma Matriz SWOT da polícia penal de Goiás ante a consideração do pesquisador advinda da pesquisa-ação que permite com que as atuações do policial ocorram com eficiência e eficácia, assim define-se:

**Figura n. 1: Nova Matriz SWOT da Polícia Penal de Goiás**



Fonte: o autor (2024)

Quando às forças, assim consideradas em um ambiente interno da Polícia Penal de Goiás, tem-se os elementos que seguem:

➤ **Controle Do Cárcere E Experiência Operacional**

Nos últimos seis anos, com o apoio governamental e mudanças nas diretrizes acerca do combate à criminalidade no estado, o Sistema Penitenciário de Goiás vivenciou uma revolução no que tange à segurança prisional, conforme depreende-se do Relatório de Gestão da DGPP 2023. (GOIÁS,2023)

Atualmente nota-se redução drástica nos eventos de fuga, motins e rebeliões, o que traduz a baixa capacidade de articulação dos apenados contra as diretrizes da Polícia Penal.

Ademais, o rígido controle na entrada de materiais ilícitos (proibidos pela legislação) ou proibidos (não aceitos pela administração penitenciária), fez com que as apreensões desses produtos caíssem vertiginosamente. (GOIÁS,2023)

Aliado a isso, a Polícia Penal possui servidores experimentados nas práticas carcerárias, somado a grupos especializados com atuação dentro e fora das divisas do estado, reduzindo-se

os riscos de eventuais insurreições ou eventos críticos nas unidades.

➤ **Profissionalização Da Gestão**

Com as alterações constitucionais e legislativas que tornaram a Polícia Penal responsável pela gestão de todo o sistema penitenciário do estado, foi necessário que não só as equipes ligadas à segurança se especializassem, mas também as equipes destinadas a atividades administrativas, conforme depreende-se do Decreto nº 9.517/209, regulamentas as atividades da instituição. (GOIÁS, 2019)

Observa-se então a melhoria dos quadros administrativos da DGPP com a ascensão de policiais penais a cargos anteriormente ocupados por profissionais de outras carreiras, sendo que, atualmente, todos os cargos ligados à Gestão Integrada do órgão ocupado por servidores de carreira da pasta, conforme se verifica no organograma da instituição disponível no site da DGPP.

Essa profissionalização reflete em ganhos para a gestão, como na conquista de prêmios de governança e transparência, demonstrando a capacidade do órgão em se auto gerir.

➤ **Índices De Execução Financeira:**

Outro ponto importante é a melhoria dos índices de execução financeira do Órgão, vez que a DGPP possui diversas fontes de financiamento, com destaque para o tesouro estadual, Fundo Penitenciário Nacional e Convênios, demonstrados no pelo último Relatório de Gestão da DGPP. (GOIÁS, 2023)

A melhoria dos índices de execução financeira, fruto da profissionalização da gestão, permite que haja agilidade nos investimentos realizados pela pasta, assim como o custeio eficiente de ações continuadas, garantindo suporte material às atividades finalísticas desenvolvidas.

Em relação às fraquezas do órgão, tem-se:

➤ **Quadro De Servidores Efetivos Reduzido:**

A falta de servidores, lugar comum nas instituições públicas, é um problema enfrentado pela Polícia Penal do Estado de Goiás, principalmente após a emancipação da pasta como ÓRGÃO autônomo de segurança pública.

Atualmente dos mais de quatro mil servidores que laboram na DGPP, pouco mais de mil e setecentos são policiais penais de carreira, sendo o quadro complementado por servidores temporários, ocupantes de cargos em comissão e profissionais oriundos de outros órgãos, conforme verifica-se no relatório de servidores da instituição disponível em seu site. (Citação do site)

O déficit em questão prejudica a capacidade de mobilização e de alocação de pessoal

entre as unidades, assim como a gestão de talentos do órgão, além do que, o baixo efetivo se traduz em maior carga de trabalho para o servidor, provocando maiores índices de doenças relacionadas ao trabalho. Tal afirmação pode ser corroborada pelas justificativas apresentadas pela DGPP no processo que fundamentou a abertura de concurso público para contratação efetiva de 1600 policiais penais de Goiás, estando o referido processo de seleção em andamento. (ver como citar os doc. Do concurso)

➤ **Servidores Buscando Outras Carreiras:**

As carreiras ligadas ao cárcere, em especial a Polícia Penal, ainda são estigmatizadas e taxadas como perigosas, fazendo com que muitos se desinteressem pelo ingresso nas instituições. De acordo com Carvalho (2020) e estudo publicado pela Revista Brasileira de Execução Penal, esta profissão está entre uma das mais perigosas do mundo, e tal situação, atrelada ao avanço da criminalidade, entre outros fatores, fazem com que os profissionais optem por mudar de carreira com frequência.

Por outro lado, há pessoas que se interessam, mas ingressam vislumbrando outros cargos, utilizando a Polícia Penal como propulsor para buscar outras carreiras. O desligamento precoce desses profissionais pode impactar diretamente no número de servidores efetivos, pois a administração possui mobilidade reduzida na contratação de pessoal, que deve ser realizada por concurso público, acrescido do gasto com formação e treinamento de alguém que em pouco tempo não contribuirá com a instituição.

➤ **Dados Que Orientem A Tomada De Decisão:**

A importância de uma gestão direcionada por dados foi reconhecida há pouco tempo na Polícia Penal do Estado de Goiás, não havendo, assim, estrutura de dados capaz de orientar o tomador de decisão com assertividade. Tal afirmação é corroborada pela análise apresentada pelo Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024c), que indica que a DGPP não conseguiu cumprir as metas do objetivo estratégico de aperfeiçoamento da governança através de gestão baseada em evidências e dados, não havendo instituído o seu sistema de Business Intelligence – BI como previsto para o final de 2021.

Assim, a DGPP ainda possui dificuldades de produzir séries históricas de diversos dados importantes para a gestão, dificultando, inclusive, a mensuração e a comprovação de avanços empiricamente sentidos por todas as partes integrantes do sistema de execução penal.

➤ **Problemas De Infraestrutura Nas Unidades:**

Outro ponto de extrema relevância recentemente verificado é a importância da Polícia Penal para a redução dos índices de criminalidade fora das unidades prisionais, assim como a

importância do trabalho dentro dos estabelecimentos penais para a desarticulação e desidratação de organizações criminosas. Dados do observatório da Segurança Pública de Goiás (ver como citar), indicam quedas consideráveis em todos os índices de criminalidade no Estado, estando os números evidenciados por igual redução de índices negativos nos presídios de Goiás, conforme informações do seu Relatório de Gestão de 2023. (GOIÁS, 2023)

Conforme os dados da DGPP, dispostos em seus relatórios de gestão, estão havendo diversos investimentos em novas unidades e reformas de espaços, revelando que a estrutura física das unidades prisionais ainda necessita de melhorias, que podem ser limitadas em virtude do volume de unidades, sendo 85 estabelecimentos penais em todo o estado, que não foram totalmente reformuladas, visto que a DGPP continua ampliando projetos de construção e aprimoramento de suas infraestruturas.

Por isso, a Polícia Penal tem investido na construção e reforma de unidades para que seja possível controlar a massa carcerária sem prejuízo do oferecimento de oportunidades de trabalho, saúde e educação, conforme depreende-se dos seus relatórios de gestão.

Quanto aos ambientes externos, vê-se as seguintes oportunidades:

➤ **Possibilidade De Aumento Dos Recursos Alocados Na Pasta:**

Com os bons resultados alcançados pela DGPP nos últimos anos, apresentados em seu último Relatório de Gestão (GOIÁS, 2023), bem como nas diversas matérias e publicações verificadas em seu site oficial, principalmente quanto à aplicação eficiente de recursos públicos, além da demonstração da importância das atividades da Polícia Penal para a redução dos índices criminais, observa-se a predisposição de alocação de mais recursos nas atividades ligadas ao sistema penitenciário.

Essa possibilidade de recebimento de recursos pode representar melhoria significativa na estrutura das unidades prisionais e na qualidade de trabalho dos servidores, favorecendo o alcance da excelência dos serviços prestados à sociedade e melhores condições de serviço aos servidores.

➤ **Reconhecimento Social:**

Apesar de ser a mais jovem força de segurança pública, passando ter tal *status* em 2019 com a Emenda constitucional no 104, de 4 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019), a Polícia Penal tem reforçado sua reputação, buscando eliminar estigmas e estereótipos, com a apresentação de um trabalho de resultados sentidos não somente nos números, mas também no cotidiano social.

Isso fica evidenciado ao observar-se o elevado número de seguidores virtuais que a instituição possui em suas redes sociais, sendo cerca de 48 mil pessoas na rede social *Instagram*

(@policiapenaldoestadodegoias), bem como cerca de 15 mil seguidores na rede social *TikTok* (@policiapenalgoias). Instituições mais antigas como a Polícia Militar de Goiás, com mais de 150 anos de criação, possuem cerca de 300 mil seguidores no e *Instagram* (@policiapenaldoestadodegoias) e cerca 40 mil seguidores no *TikTok* (@policiamilitar\_go).

Possuir o respeito e admiração da sociedade é fundamental para o fortalecimento institucional e a consolidação da imagem da DGPP enquanto órgão de Estado.

➤ **Importância Para O Ranking De Competitividade Dos Estados:**

Criado pelo Centro de Liderança Pública, o Ranking de Competitividade dos busca compreender as unidades federativas do Brasil, apresentando uma ferramenta de mensuração clara e objetiva de fatores que interferem na competitividade dos estados. (BRASIL, 2024)

Um dos fatores mensurados é o déficit de vagas carcerárias (BRASIL, 2024), vez que este indicador influencia diretamente nos índices de criminalidade da unidade federativa e por conseguinte na segurança que o investidor tem para trazer novos investimentos ao estado.

Dada a relevância desse ranking, novos investimentos estatais podem ser direcionados para a DGPP com vistas à melhoria da posição de Goiás nesse indicador em específico o que pode ser benéfico para a superação dos problemas de estrutura ainda havidos pela Polícia Penal.

➤ **Confiança De Stakeholders Em Projetos Estratégicos:**

O trabalho da gestão ao longo dos três últimos anos trouxe resultados expressivos que possibilitaram a aproximação da DGPP com órgãos de controle e outros órgãos que atuam na execução penal. Isto fica evidenciado pelo destaque alcançado pela Polícia Penal de Goiás ao ser premiada pela Controladoria Geral do Estado em três categorias diferentes de prêmios, criados pelo Governo estadual, para destacar as ações de órgãos do executivo nas áreas de governança, ética e transparência. (<https://www.policiapenal.go.gov.br/noticias-da-dgap/pelo-terceiro-ano-seguido-policia-penal-recebe-nota-maxima-no-premio-goias-mais-transparente.html>).

Esse reconhecimento gera confiança para a instituição e a proximidade gera aprendizados que são fundamentais para a cooperação técnica e articulação para projetos maiores e mais ambiciosos, os quais podem refletir em melhorias substanciais para o sistema prisional.

Ainda no ambiente externo, são destacadas as seguintes ameaças:

➤ **Mudanças Em Políticas Públicas E Diretrizes Governamentais:**

Atualmente, o Estado de Goiás possui como uma de suas principais bandeiras a consolidação como o estado mais seguro do país, permitindo o trabalho independente das polícias, dentro da legalidade, na busca de evitar e esclarecer crimes com a devida punição dos

autores.

Para que o projeto seja bem sucedido, como de fato os números confirmam o sucesso, é necessário que o patrocínio da alta gestão persista como política de Estado, não somente como diretriz de governo.

Portanto, caso em algum momento histórico a segurança pública deixe de ser uma prioridade social, todos os esforços empreendidos pela DGPP com vistas ao controle do cárcere podem ser perdidos.

➤ **Sustentabilidade E Meio Ambiente:**

Devido às fragilidades estruturais expostas ou à distância de centros urbanos, muitas unidades prisionais não possuem sequer rede de esgotamento sanitário, sendo a gestão de efluentes um grande problema enfrentado pela instituição, sendo possível apresentar tal informação, ao passo que em consultas rápidas pelos sistema de controle de atos judiciais em Goiás, é possível identificar diversas ações judiciais em desfavor do Estado de Goiás, para fazer cumprir melhorias com relação ao tratamento de afluentes. Cita a mais recente, tratando-se da do Processo nº: 0390323-76.2012.8.09.0051, em Ação Civil Pública proposta pelo Ministério Público de Goiás, objetivando resolver a questão sanitária do Complexo Penitenciário que fica localizado em Aparecida de Goiânia.

Com o fortalecimento da consciência da importância ambiental e da valorização da governança social e ambiental, aliadas ao recrudescimento da legislação, esse tema deverá permear das discussões internas ensejando esforços da gestão.

➤ **Segurança da informação e ciberataques:**

Grande parte das atividades da DGPP são possíveis com a ajuda da tecnológica, como, por exemplo, no monitoramento por câmeras, acesso aos sistemas informatizados da própria instituição bem como da Secretaria de Segurança Pública de Goiás.

Outrossim, a instituição concentra grande quantidade de informações sensíveis sobre diversas pessoas que ingressaram no sistema prisional. Todas essas informações precisam de proteção constante contra ataques cibernéticos a fim de garantir a integridade e disponibilidade dos dados, além da autenticidade de assinaturas e a fé dos documentos produzidos.

➤ **Organizações Criminosas:**

As organizações criminosas vêm crescendo em número de adeptos e em capacidade financeira, o que reflete na capacidade de organização e articulação desses grupos para o cometimento de crimes. De acordo com Relatório do Mapa de ORCRIM (organização criminosa) atualizado pela da Secretaria Nacional de Políticas Penais em 2023, o estado de Goiás possui três principais organizações ativas na prática de crimes. (BRASIL, 2023, P.7)

Dada a essa capacidade organizacional, principalmente dentro das unidades prisionais onde estão reunidas, estas organizações são ponto de atenção como ameaça à instituição, vez que podem arquitetar ataques que atentem contra a ordem pública ou contra agentes do Estado.

Portanto, a partir do modelo proposto na matriz aplicada, observa-se as nuances da instituição com vistas ao aprimoramento de ações em consonância com o Planejamento Estratégico Institucional.

A elaboração de um planejamento estratégico eficaz é essencial para o desempenho de qualquer instituição pública, especialmente para órgãos de segurança pública, como a Polícia Penal de Goiás, como evidenciado ao longo desta pesquisa, por teóricos como Salkic (2014), Carmo *et al* (2018), Paiva (2022), Zhao *et al.* (2008), Toni (2021), Matos e Duarte (2023) entre outros, que fundamentaram as discussões dos capítulos anteriores desta pesquisa.

A Polícia Penal de Goiás foi instituída pela Emenda Constitucional nº 68 de 2020 que é responsável pela gestão do sistema penitenciário do Estado, que abrange a custódia de mais de 20 mil apenados (GOIÁS, 2023), notadamente é a mais nova força policial goiana.

A DGPP conforme já mencionado, bem como preconiza a Lei de Execuções Penais (LEP), Lei 7.210/1984 (BRASIL, 1984), deve garantir a segurança, a reintegração social dos presos e o controle eficaz do sistema penitenciário. Este vasto universo de atribuições e responsabilidade de entregas á sociedade, demanda que o planejamento estratégico deste órgão seja extremamente técnico e direcionado para os rumos que a instituição pretende alcançar.

O atual planejamento estratégico, implementado entre 2021 e 2023 já não está mais vigente, implicando na necessidade de elaboração de um novo planejamento de forma imediata. Deste modo, constata-se que a instituição está empenhada em elaborar um novo planejamento, visto que por via Portaria nº 118/2024/DGPP (GOIÁS, 2024e) a instituição deu início aos estudos com tal objetivo.

Neste contexto, a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), conforme apresentado no tópico anterior (*4.5 O planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás (2024-2028) a partir de uma nova metodologia de elaboração*) é um passo importante para entender os desafios e as possibilidades que a Diretoria-Geral de Polícia Penal, e por conseguinte a Polícia Penal de Goiás, enfrenta atualmente e enfrentará, ante o que vislumbra para seu futuro.

A Matriz SWOT elaborada, evidencia que a instituição possui a necessidade de avançar com um planejamento estratégico que viabilize amplitude de objetivos, mas que tenha clareza nos seus indicadores e formas de aferição, evitando deste modo, que objetivos estratégicos não sejam monitorados e acompanhados, e por conseguinte, deixem de ser cumpridos, prejudicando

a evolução da polícia penal de Goiás.

Esta situação ficou evidente, após a análise do Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de 2021/2023 (GOIÁS, 2024c), visto que grande parte dos objetivos estratégicos definidos para serem cumpridos entre 2021 e 2023, ou não foram monitorados ou não foram cumpridos de fato e desta forma, não puderam ter seu cumprimento aferidos, como foi o caso do Objetivo estratégico nº 4 do plano, que visava melhorar a governança por meio do Número de Processos Mapeados que tiveram o fluxo simplificado. Contudo, conforme o Relatório de Avaliação, este objetivo ficou prejudicado por não houve o mapeamento e acompanhamento dos processos, demonstrando para tanto, a ineficiência da metodologia adotada para a elaboração do referido planejamento.

A Matriz SWOT da DGPP revela pontos fortes e fracos da instituição, tais como a experiência operacional no controle penitenciário, quanto o quadro reduzido de servidores efetivos, respectivamente (Figura n. 1).

A DGPP tem demonstrado eficiência no controle e gestão das unidades prisionais, com uma redução significativa nos índices de evasão e rebeliões, conforme registrado nos relatórios de gestão (GOIÁS, 2023). Além disso, a transformação da DGPP em um órgão autônomo proporcionou um avanço na gestão administrativa, com a inclusão de servidores especializados.

Estes fatores, por sua vez, revelam a necessidade do novo planejamento estratégico da instituição, ser o principal mecanismo de direcionamento para que a polícia penal explore melhor seus pontos fortes e oportunidades, por meio de um conjunto eficiente de técnicas e ferramentas de gestão e governança, evidenciando e criando no seu corpo funcional, o entendimento claro das prioridades institucionais, facilitando a colaboração na execução das suas metas.

Neste sentido, constata-se que a DGPP destaca a necessidade de melhorar seus processos de governança e estabelecer na sua cultura institucional a prática do planejamento e do *compliance*, ao passo que no início do mês de dezembro de 2024, realizou o seu "1º Simpósio De Governança Pública E *Compliance* Da Polícia Penal De Goiás", com o objetivo principal, segundo o projeto norteador do evento de:

[...] discutir com os policiais penais e gestores do sistema prisional de Goiás formas de aplicação, na prática, dos conceitos de governança e *compliance*, de modo a promover uma gestão mais eficiente, ética e transparente. O evento é mais um passo para fazer com que a Polícia Penal goiana se torne modelo nacional de excelência em gestão prisional, destacando-se pela segurança, eficiência e ressocialização efetiva dos custodiados, com ênfase na utilização de tecnologias inovadoras e práticas de gestão humanizada. (GOIÁS, 2024f, P. 5)

Ainda analisando a Matriz SWOT da DGPP, verifica-se que os pontos fracos da instituição podem ser mitigados por meio de uma boa gestão de riscos, pois de acordo com o Manual de Boas Práticas para a Gestão de Riscos no Setor Público do Tribunal de Contas da União, intitulado de “Os 10 Passos Para A Boa Gestão De Riscos”:

A organização pública que incorpora a gestão de riscos à sua cultura e às suas atividades obtém aumentos graduais na sua capacidade de gerar, preservar ou entregar valor público com desempenho otimizado, o que se traduz em melhores resultados na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2018, P. 10)

Deste modo, o novo planejamento estratégico da DGPP, necessita ser elaborado a partir de uma metodologia que proporcione a construção de indicadores de cumprimento dos objetivos centrais, que possuam dimensões de gestão de riscos claras, eficientes, e que permitam além do monitoramento das ações e cumprimento das metas, a compreensão evidente da mitigação dos riscos por meio das ações predefinidas de atuação em caso de materialização da qualquer um dos destes.

Neste sentido uma metodologia de elaboração do planejamento estratégico deve ser deve conseguir vincular as amplas gamas de atuações da DGPP sem prejudicar o desempenho da instituição pelo excesso de burocracia, por exemplo. Deste modo, a gestão de riscos deve ser primada como estratégia de elaboração do novo planejamento e ponto principal para a escolha da nova metodologia empregada.

De outro lado, de acordo com a Matriz SWOT da Policia Penal de Goiás elaborada no bojo desta pesquisa, revelam que um **dos pontos fracos** da instituição atualmente pode estar na ausência de um sistema robusto de coleta e análise de dados prejudica a capacidade da DGPP de fundamentar decisões de forma eficiente (GOIÁS, 2024).

Este ponto de observação foi corroborado pelo resultado da Relatório de Análise do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (GOIÁS, 2024c) que revelou, com relação a ao Objetivo Estratégico nº. 9 do Plano Estratégico 2021-2023, que a “Meta era instruir o sistema de *Business Intelligence – BI* até o final de 2021” não houve o cumprimento da meta, não deixando evidenciado por quais razões. Contudo, analisando o referido planejamento, fica evidente que a metodologia utilizada deste da elaboração do plano (Matriz SWOT, conforme Quadro n. 3) e a falta de definição clara de periodicidade e modelo de avaliação dos resultados podem ter sido responsáveis por permitir que em três anos de execução do Plano, não houve o

cumprimento do Objetivo.

A falta de dados e análises destas informações pode ser um grande gargalo para a gestão de um órgão público, principalmente na segurança pública, onde a análise de dados são primordiais para evitar a alocação de recurso de forma inadequada, reduzindo os riscos de falha nos processos e ações de controle.

A tomada de decisão baseada em dados refere-se ao processo de formular escolhas estratégicas com base na análise e interpretação de informações factuais, em vez de confiar unicamente na intuição ou observação “anedótica” (PRADO, 2020). Um bom processo de tomada de decisão é vital para uma visão clara do contexto e escopo que envolve a escolha a fazer, aumentando a chance de tomar a decisão correta, que irá beneficiar a empresa ou mitigar prejuízos inevitáveis. (RESULTADOS DIGITAIS, 2022).

Deste modo, é imprescindível que o novo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás seja dotado de uma metodologia que proporcione condições viáveis de replanejamento e abertura para que, a partir da análise de dados, seja possível revisar os indicadores para que seja possível o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição.

#### **4.6 Metodologia OKR na Elaboração do Novo Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás**

Diante da necessidade de compreender a melhor metodologia a ser adotada pela Polícia Penal de Goiás na elaboração de seu próximo planejamento estratégico, foi fundamental realizar uma análise abrangente sobre os seguintes aspectos: *os resultados do atual plano estratégico (2021-2023); a avaliação desse plano pelos servidores da DGPP; a elaboração da Matriz SWOT da Polícia Penal de Goiás; bem como a análise das vantagens e limitações das principais metodologias de planejamento estratégico utilizadas pelas forças de segurança do Estado e pelas agências de cumprimento da lei no Brasil.*

Deste modo, a partir desses elementos e do aporte teórico e metodológico da pesquisa, é possível o apontamento de que a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) se apresenta como a mais adequada para a elaboração do novo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás. (Destaque do autor).

A metodologia OKR, desenvolvido por Andy Grove, tem ganhado destaque no setor público por sua simplicidade e flexibilidade. Essa metodologia permite que instituições definam objetivos claros e mensuráveis, acompanhados por resultados-chave que monitoram o

progresso. Na segurança pública, o OKR tem sido aplicado com sucesso em projetos que visam reduzir a criminalidade ou melhorar a eficiência operacional, como na Polícia Penal de Goiás (WULFF; SÖRGEL; KATAEVA, 2024; BAIN; COMPANY, 2024).

É importante destacar que de todos os planejamentos estratégicos analisados nesta pesquisa, tanto das forças de segurança pública de Goiás, quanto das principais polícias penais do Brasil e da SENAPEN, apenas a polícia penal de Minas Gerais adota o modelo OKR destacando-se pela simplicidade na definição de metas e resultados-chave (MINAS GERAIS, 2022). Segundo Bardin (2011), a utilização de metodologias objetivas facilita a comunicação interna e o engajamento dos servidores, permitindo que as ações sejam direcionadas para resultados claros e mensuráveis. A flexibilidade dos OKRs permite ajustes rápidos, o que é essencial em um cenário dinâmico como o prisional, tendo sido esta dinamicidade da metodologia uma das justificativas constantes do plano estratégico da Polícia Penal mineira para a escolha do método (MINAS GERAIS, 2022).

Deste modo, é possível considerar que combinando objetivos claros e mensuráveis, com resultados-chave que guiam o alcance das metas, a metodologia OKR pode ser um diferencial no aprimoramento das práticas de gestão da Diretoria-Geral de Polícia Penal (por conseguinte, da Polícia Penal de Goiás, terminologia que utilizar-se-á ao longo deste tópico) principalmente pelo fato de ser uma instituição nova, e que por este motivo, passa por constantes mudanças e evoluções, fortalecendo e estruturando sua cultura organizacional.

A metodologia OKR possui características que a tornam particularmente eficaz para organizações que buscam aprimorar sua estratégia e performance. De acordo com John Doerr (2019), um dos principais defensores do uso de OKR, os objetivos estratégicos de uma organização devem ser inspiradores e qualitativos, enquanto os resultados-chave devem ser quantitativos e passíveis de mensuração.

Neste sentido, observa-se que o OKR é a metodologia de planejamento que mitiga diretamente um dos principais problemas do atual plano estratégico da Polícia Penal de Goiás, que utilizou apenas a Matriz SWOT como metodologia de elaboração, restando identificado ao longo deste estudo, a necessidade de maior objetividade e clareza na definição dos objetivos estruturantes, bem como da quantificação ou mensuração dos resultados apresentados pela instituição no alcance dos seus indicadores estratégicos.

Neste sentido, destaca-se que a natureza flexível do OKR permite que as metas sejam revisadas e ajustadas periodicamente, o que é crucial em um cenário de segurança pública em constante evolução, principalmente no contexto de uma polícia nova, como é o caso da Polícia Penal de Goiás, que passa constantemente pela adequação de suas estruturas e funções,

aprimorando e moldando sua cultura organizacional aos contextos legais, sociais e estruturais de um órgão de segurança pública. Conforme destacado por Doerr (2019), esta abordagem de revisão contínua possibilita que a organização responda rapidamente a desafios emergentes.

O formato dos OKRs possibilita uma adaptação rápida a mudanças do ambiente externo, como novas diretrizes governamentais ou demandas sociais imprevistas. Essa flexibilidade é essencial no contexto da Segurança Pública e em específico da Polícia Penal de Goiás, onde a dinâmica pode mudar rapidamente o contexto de atuação da instituição (MACIEL; ARCOVERDE, 2023).

Além disso, a flexibilidade do OKR permite que instituições adaptem rapidamente suas estratégias diante de mudanças no ambiente externo (PANCHADSARAM, 2024). Na segurança pública, onde crises e desafios podem surgir com frequência, essa capacidade pode ser um fato importante para a definição da melhor metodologia de elaboração do planejamento estratégico. Por exemplo, em momentos de crises com relação à superlotação no sistema prisional, o OKR pode ser utilizado para criar metas de curto prazo voltadas à mitigação do problema, sem comprometer os objetivos de longo prazo, visto que as causas deste problema podem demandar tempo e muitos recursos para serem sanadas.

A metodologia OKR não somente estabelece metas claras e revisáveis, mas também promove uma cultura de *feedback* e aprendizado contínuo. Isso é fundamental para forças de segurança como a Polícia Penal de Goiás, pois acredita-se que a avaliação regular dos resultados e o ajuste das estratégias são essenciais para a eficácia do planejamento estratégico e por conseguinte, o sucesso da instituição. (CARMOS *et al.*, 2018)

O OKR promove a definição clara de metas, permitindo que cada membro da organização compreenda o que se espera deles. Isso não apenas aumenta o foco nas prioridades, mas também alinha esforços individuais e coletivos. Este aspecto se apresenta extremamente importante para a Polícia Penal de Goiás, ao passo que a partir da avaliação do atual planejamento estratégico da instituição pelos servidores (GOIÁS, 2024), é possível identificar que parte considerável dos servidores nem mesmo conheciam o plano estratégico da instituição, o que pode ter dificultado sobremaneira (NIVEN; LAMORTE, 2016). a execução dos objetivos estratégicos e o alcance dos resultados planejados.

A inclusão dos servidores da DGPP na definição dos OKRs da do próximo plano estratégico da polícia penal, pode ser fator importante para criar na coletividade um senso de pertencimento e responsabilidade. Essa abordagem pode aumentar não só o nível de apoio dos envolvidos no planejamento dos objetivos e metas, mas também, no aumento da eficiência operacional, uma vez que todos se sentem parte do processo de decisão e motivados a contribuir

com soluções e melhorias. (DOERR, 2019)

Com um planejamento estratégico formulado sob a metodologia OKR, a Polícia Penal de Goiás terá grandes chances de se destaca no cumprimento de sua missão institucional, por promover com foco claro e alinhamento das equipes na busca por metas comuns. Por ter esta característica, esta metodologia é amplamente utilizada em organizações como Google e tem se mostrado eficaz em ambientes que exigem resultados rápidos e adaptáveis (HERRERO, 2020). A implementação de OKRs na DGPP permitirá com maior facilidade que todas as unidades operacionais e administrativas da polícia penal, entendam de forma claro as prioridades institucionais, facilitando a colaboração na execução das metas.

Doerr (2019), ressalta que dentro da metodologia OKR, os Key Results (Resultados-Chave) representam um conjunto de métricas que medem o seu progresso em direção ao objetivo relacionado. O autor ressalta que para cada objetivo, presume-se a elaboração de um conjunto de 2 a 5 resultados-chaves.

Neste sentido, Lima (2017) reafirma que a definição de resultados-chave permite a mensuração do progresso em direção aos objetivos. Isso é crucial para a avaliação contínua do desempenho e para a identificação de ajustes necessários no planejamento da Polícia Penal de Goiás, que atua de forma conjunta com diversos atores, com vastas frentes de atuação e por conseguinte, tendo que monitorar vários indicadores que refletem diretamente sobre o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Considerando a estrutura organizacional da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás, verifica-se ser uma estrutura robusta, composta por vários departamentos administrativos e unidades operacionais. Desta forma, é imperioso considerar que esta robusta estrutura necessita de um planejamento estratégico que possibilite e impulsione a colaboração e a participação de todos os servidores, dentro de suas respectivas definições de atribuições, nos processos de tomadas de decisões bem como de avaliação dos resultados institucionais.

Desta formam, outro ponto de vantajosidade da utilização da metodologia OKR para a elaboração do novo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás, está ligado ao fato de que a referida metodologia, proporciona maiores condições para o engajamento e colaboração dos diferentes níveis hierárquicos da instituição, o que fomenta um ambiente de colaboração e engajamento entre as equipes. Essa participação coletiva fortalece o comprometimento com as metas estabelecidas (DOERR, 2019).

A busca por resultados mensuráveis proporciona um ciclo de aprendizado contínuo, no qual os erros e acertos são analisados para otimizar o desempenho da organização. Esse enfoque é crucial para uma instituição pública que opera sob intenso escrutínio social e necessidade de

resultados tangíveis.

O uso da metodologia OKR também promove uma cultura de resultados, que é crucial para o fortalecimento da *accountability* no setor público, que neste contexto refere-se à responsabilidade e à prestação de contas das autoridades e instituições governamentais em relação às suas ações, decisões e uso de recursos públicos, conduzindo os gestores públicos à uma cultura de justificativa de suas escolhas e resultados à sociedade, assegurando transparência e integridade (DOERR, 2019). As instituições de segurança pública que adotaram essas ferramentas puderam estabelecer metas concretas e acompanhar os avanços por meio de indicadores confiáveis.

É importante considerara que na Polícia Penal, onde o foco está em questões como a segurança interna, os processos de ressocialização e melhoria contínua das condições de trabalho dos servidores, como denota-se dos eixos estratégicos do Plano atual (GOIÁS, 2021), a clareza para a definição dos objetivos e indicadores estratégicos proporcionada pelo OKR torna-se essencial, visto que os objetivos podem ser amplamente divulgados entre todos os níveis da instituição, garantindo que cada servidor entenda o que se espera alcançar (BAIN; COMPANY, 2024), viabilizando a atuação com foco, e sem distorções dos objetivos.

Por exemplo, um objetivo como "Reduzir incidentes violentos dentro das unidades prisionais" pode ser acompanhado por resultados chave mensuráveis, como "*Diminuir em 20% o número de brigas entre presos*" ou "*Aumentar em 15% a atuação de policiais penais em treinados em técnicas de gerenciamento de crises.*" Essa estruturação não apenas facilita o monitoramento do progresso, mas também motiva servidores a contribuir de maneira mais ativa e direta para o alcance das metas, pois estes percebem claramente quais os objetivos das suas ações na prática (PANCHADSARAM, 2024).

Além de todo o exposto, a metodologia OKR é uma das mais propícias para promoção uma cultura de resultados dentro da instituição (DOERR, 2019). Ao estabelecer metas claras e objetivas, a Polícia Penal pode focar em áreas específicas que necessitam de melhoria, como o treinamento de funcionários, a modernização de equipamentos ou o aprimoramento de sistemas de controle. Além disso, a prática de rever e ajustar, típica da metodologia OKR regularmente estimula uma cultura de aprendizado contínuo, onde falhas são vistas como oportunidades de melhoria e inovação, ante um processo de avaliação e reformulação de metodologias de atuação e até mesmo dos objetivos estratégicos inicialmente definidos.

A implementação dessas metodologias, contudo, enfrenta desafios que podem ser considerados pontos de limitação que precisam ser observados e vencidos no momento da sua implantação. Entre os principais limitadores da metodologia OKR, está a necessidade de

capacitação contínua das equipes e a coleta de dados confiáveis, sendo que se este aspecto não for observado com total prioridade, os riscos de que as objetivos-chave não sejam alcançadas se alargam muito. (DOERR, 2019)

Outo aspecto limitante da metodologia OKR, está na ocorrência de ênfase em resultados de curto prazo, pela facilidade proporcionada pela elaboração de indicadores de fácil e baixa mensuração, que pode limitar a visão estratégica de longo prazo, impactando o desenvolvimento da instituição (ENAP, 2023). Deste modo, sucesso dessa metodologia e a redução dos seus limitadores, depende de um acompanhamento contínuo e de uma cultura organizacional que valorize o planejamento estratégico, o que pode variar entre as diferentes instituições.

A metodologia OKR é, para tanto, comprovadamente pelas várias inferências teóricas apresentadas, a mais adequada para a elaboração do planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás, para os próximos anos, devido à sua clareza, flexibilidade e foco em resultados mensuráveis, entre outros aspectos positivos.

Ao proporcionar um sistema de gestão que alinha objetivos estratégicos com ações diárias e adapta-se rapidamente às mudanças, o OKR permitirá que a polícia penal de Goiás alcance uma maior eficiência operacional e uma melhoria contínua em seus processos internos de gestão e governança. Ao adotar essa metodologia, a DGPP poderá garantir uma atuação mais coesa e eficaz, enfrentando os desafios do sistema prisional e da segurança pública de um modo geral, com uma abordagem mais moderna e ágil.

## 5. CONCLUSÃO

A presente dissertação abordou a elaboração do planejamento estratégico da Polícia Penal do Estado de Goiás, partindo da análise das metodologias atualmente empregadas, com vistas a responder ao problema central desta pesquisa que foi definido pela questão: “Qual a metodologia mais apropriada para a Polícia Penal de Goiás na elaboração de seu novo Plano Estratégico para os próximos anos?”

Como proposto, a pesquisa visou apresentar a indicação da metodologia mais adequada para a elaboração do novo planejamento, alinhado com os pontos fortes, fracos, oportunidades, e ameaças à instituição, bem como, ante as legislações da Polícia Penal e do atual planejamento estratégico do órgão, realizando a análise do cumprimento de suas metas e avaliação dos servidores sobre o mesmo.

Primando alcançar o objetivo geral e responder o problema, em cada etapa estruturada na pesquisa, visou contemplar os objetivos específicos, tais foram: compreender conceitualmente planejamento estratégico no setor público, suas aplicações e importância, discutir sobre a cultura organizacional nas agências de aplicação da lei como elementos de pontos de atenção e cuidado para a efetivação do planejamento estratégico no setor público, analisar as metodologias utilizadas pelas forças de Segurança Pública de Goiás (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares, Polícia Penal e Secretaria de Segurança Pública) para a elaboração dos seus atuais planos estratégicos, ainda, analisando e apontando vantagens e limitações, das metodologias usadas pelos atuais planos estratégicos das polícias penais dos cinco maiores estados em população carcerária do Brasil, além da SENAPEN, realizar a análise do atual planejamento estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás – DGPP, verificando se houve o alcance das metas propostas para o período de 2021 a 2023 e a concepção de seus efetivos e, destacar qual a metodologia de elaboração de planejamento estratégico que melhor se adapta ao novo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás.

Destarte, o trabalho foi dividido em quatro etapas principais: a revisão do referencial teórico sobre o planejamento estratégico no setor público; a análise das metodologias utilizadas pela Polícia Penal de Goiás e outras instituições de segurança; a avaliação dos resultados alcançados até o momento; e, finalmente, a o apontamento quanto a metodologia mais indicada para a elaboração do novo plano

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, valendo-se da abordagem quali-quantitativa, e uma pesquisa-ação, no primeiro momento, fez-se uma imersão teórica nas práticas de planejamento estratégico, destacando sua importância fundamental para instituições públicas

(GIL, 2002). O referencial teórico revelou que um planejamento bem estruturado não apenas favorece a eficiência organizacional, mas também a transparência e a prestação de contas à sociedade. Considerou-se relevante a análise das particularidades da cultura organizacional da Polícia Penal de Goiás, que, ao longo de sua história recente, foi moldada por transformações legais e sociais significativas, exigindo um alinhamento estratégico que acompanhe suas novas diretrizes e necessidades (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A segunda etapa dessa pesquisa concentrou-se na avaliação das metodologias utilizadas por instituições de segurança pública de Goiás e dos estados com as maiores populações carcerárias. A Matriz SWOT foi a ferramenta amplamente utilizada pelos planejamentos estratégico analisados, revelando-se eficiente na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas (CARMO *et al.*, 2018). Contudo, a análise evidenciou a carência de indicadores claros e de um sistema de avaliação sistemático, desafios que comprometeram o alcance de alguns objetivos estratégicos propostos.

Na terceira etapa, os resultados apresentados a partir da avaliação do planejamento estratégico vigente (GOIÁS, 2021a) que esteve vigente de 2021 a 2023, ilustraram um panorama misto: O plano propôs dez objetivos estratégicos que, embora tenham demonstrado avanços em áreas como capacitação e melhoria da gestão, falharam em cumprir metas importantes, como o aumento da proporção de servidores efetivos e a desburocratização dos processos internos. As avaliações dos servidores sobre o plano revelaram uma desconexão entre a instituição e os agentes, destacando a necessidade de maior engajamento e comunicação. (GOIÁS, 2024c)

Concluiu-se deste modo, que a proposta de utilizar a metodologia OKR para o novo planejamento estratégico se mostrou promissora por sua flexibilidade e sua ênfase em resultados mensuráveis e objetivos claros. OKRs incentivam a participação ativa dos servidores e promovem uma cultura de responsabilidade e aprendizado contínuo, fatores essenciais para um órgão que está em processo de consolidação, como a Polícia Penal de Goiás (DOERR, 2019). A experiência de outras instituições que já implementaram esse modelo demonstrou ganhos significativos em termos de engajamento e eficiência operativa. (MINAS GERAIS, 2022).

A metodologia OKR pode melhorar significativamente o planejamento estratégico da Polícia Penal. Ao estabelecer objetivos claros e mensuráveis, bem como resultados-chave alcançáveis (CARMOS *et al.*, 2018), a instituição terá condições de direcionar seus recursos de forma mais eficaz, priorizando as ações que impactam diretamente na otimização do sistema penal. A possibilidade de revisar e ajustar esses objetivos em ciclos curtos permite uma

adaptação ágil às novas realidades enfrentadas pela instituição.

A adoção da metodologia OKR na Polícia Penal de Goiás apresenta-se como uma oportunidade valiosa para transformar o planejamento estratégico e a gestão eficiente, baseada em dados e resultados, bem como, proporcionando uma melhor governança. Suas características intrínsecas de clareza, foco e colaboração, aliadas às vantagens específicas para o contexto da segurança pública, podem contribuir para um avanço significativo na eficácia e eficiência da instituição (NIVEN; LAMORTE, 2016). Neste passo, importante se faz ressaltar que a metodologia OKRs não é apenas uma metodologia, é uma estratégia de transformação que pode redefinir o futuro da Polícia Penal em Goiás.

O OKR também se destaca pela sua capacidade de alinhar toda a instituição em torno de um conjunto de metas estratégicas. Esse alinhamento é particularmente importante na Polícia Penal de Goiás, onde diferentes departamentos e áreas operacionais precisam trabalhar de forma coordenada para garantir a segurança e o bom funcionamento das unidades prisionais. Com o OKR, cada departamento pode estabelecer seus próprios resultados-chave que se conectam diretamente aos objetivos globais da instituição. (DOERR, 2019).

Por fim, a aplicação da metodologia OKR para elaboração do novo planejamento estratégico da Polícia Penal de Goiás, contribuirá para a construção de uma cultura organizacional focada em resultados, engajamento e *accountability*. Essa abordagem fortalecerá a gestão e a governança do órgão e proporcionará o crescimento da Polícia Penal de Goiás.

## 6 REFERÊNCIAS

- AVDEEV, V.; AVDEEVA, O.; ROZENKO, S. Public safety and the main directions of its provision for the sustainable development of modern society. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 2, n. 40, p. 06340, 3 jul. 2023. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/6340> . Acesso em: 10 out. 2023. Acesso em: 05 jun. 2024.
- BAIN; COMPANY. **Objectives and Key Results (OKRs) - Management Tools. Bain & Company, 2024**. Disponível em: <https://www.bain.com>. Acesso em: 22 out. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAYLEY, D. H. **Police for the Future**. New York: Oxford University Press, 1994.
- BRASIL. **Emenda constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019: Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc104.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc104.htm). Acesso em: 15 nov. 2024.
- BRASIL. Portaria GAB-DEPEN Nº 103, de 18 de fevereiro de 2019. [Aprova o Plano e o Mapa estratégico do Sistema Penitenciário Federal para o período 2019-2023]. SENAPEN, Brasília. 2019. Disponível em: [https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/3349/2/PRT\\_DEPEN\\_2019\\_103.html](https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/3349/2/PRT_DEPEN_2019_103.html). Acesso em: 10 ago. 2024.
- BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 29 mai. 2024.
- BROUGÈRE, G. **Jogo e educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- CALDER, A. F.; SANTOS, T. Mapping the Inter-Agency Cooperation of the Brazilian Navy (2010-2020) Mapeando a participação da Marinha do Brasil em cooperação interagência (2010-2020). **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 9, n. 1, p. 15–42, 30 ago. 2022. Disponível em: <https://rbed.emnuvens.com.br/rbed/article/view/75262>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- CANO, I.; RIBEIRO, E. Old strategies and new approaches towards policing drug markets in Rio de Janeiro. **Police Practice and Research**, v. 17, n. 4, p. 364–375, 3 maio 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614263.2016.1175709>. Acesso em: 05 jun. 2024.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 69, n. 2, 2018, p. 164-192. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3277> . Acesso em: 29 mai. 2024.

CONTI, J. M. **O planejamento orçamentário da administração pública no Brasil**. 2 ed. Editora Blucher, 2020.

DESSLER, G. **Human Resource Management**. 14 ed. Boston: Pearson, 2013.

DOS SANTOS, Y.; CALLADO, A. A. Balanced scorecard no setor público: uma análise de sua aplicação nos ministérios públicos estaduais. **Capital Científico**, v. 17, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 29 mai. 2024.

FERNANDES, S. M. *et al.* Revisão sistemática da literatura sobre as formas de mensuração do desempenho da logística reversa. **Gestão de Produção**, v. 25, n. 1, p. 175-190, mar. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2018000100175&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000100175&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 29 mai. 2024.

GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023)**. Goiânia: Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. 2021a. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GOIÁS. Assembleia Legislativa. **Constituição do Estado de Goiás**. Goiânia: R & F Editora, 2022. Disponível em: <https://portal.al.go.leg.br/noticias/38349/assembleia-disponibiliza-gratuitamente-constituicao-estadual-atualizada>. Acesso em: 10 ago. 2024.

GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Militar de Goiás (2023/2028)**. Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás. Goiânia, 2022a. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/09/plano-estrategico-2023-2028-com-portaria-otimizado-compressed.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Civil de Goiás (2023/2027)**. Goiânia: Diretoria-Geral de Polícia Civil do Estado de Goiás. Goiânia, 2022b. Disponível em: <https://www.policiacivil.go.gov.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

GOIÁS. **Plano estratégico do Corpo de Bombeiros militar do Estado de Goiás (2022/2031)**. Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Goiânia, 2022c. 2ª ed. Disponível em: [https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2024/02/Plano\\_Estrategico\\_CBMGO\\_2022\\_2031\\_v1.pdf](https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2024/02/Plano_Estrategico_CBMGO_2022_2031_v1.pdf). Acesso em: 10

nov. 2024.

**GOIÁS. Plano estratégico da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (2022/2031).** Gabinete do Secretário de Segurança Pública de Goiás. Goiânia, 2022d.

Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2022/07/plano-estrategico-2022-2031-compressed.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

**GOIÁS. RESOLUÇÃO – CEPEC N° 1621/2023.** [Determina as regras para a elaboração e formatação do Produto Final do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.] Coordenadoria do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) da Universidade Federal de Goiás (UFG). 2023. GOIÂNIA: Universidade Estadual de Goiás. Disponível em: <https://ppgep.fct.ufg.br/p/37377-documentos-e-formularios>. Acesso em: 03 dez. 2024.

**GOIÁS. Relatório de Gestão da Polícia Penal de Goiás/2023.** Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. Goiânia, 2023. Disponível em:

<https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html>.

Acesso em: 8 nov. 2024.

**GOIÁS. Relatório do Cumprimento de Metas do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023).** Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. Goiânia,

2024c. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html>. Acesso em: 2 nov. 2024.

**GOIÁS. Relatório – Questionário Interno - Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023).** Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. Goiânia, 2024d.

Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html>. Acesso em: 1 nov. 2024.

**GOIÁS. Portaria n. 118, de 10 de abril de 2024.** [Institui Comissão Especial para elaboração do Planejamento Estratégico para o quinquênio de 2023-2028 no âmbito da DGPP]. Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. 2024e. Disponível em:

<https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html>.

Acesso em: 20 jul. 2024.

**GOIÁS. 1º Simpósio de Governança e Compliance da Polícia Penal de Goiás. [Material de apoio]** Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. 2024e. Disponível em:

<https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito->

[da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html](#). Acesso em: 2 nov. 2024.

GOIÁS. Gabinete do Diretor-Geral de Polícia Penal de Goiás. **Portaria nº 118, de 10 de abril de 2024. [Institui Comissão Especial para elaboração do planejamento estratégico para o quinquênio de 2023-2028, no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal]. 2024e.** Site da Polícia Penal de Goiás: material de apoio. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/atos-normativos/portaria-no-118-de-10-de-abril-de-2024-institui-comissao-especial-para-elaboracao-do-planejamento-estrategico-para-o-quinquenio-de-2023-2028-no-ambito-da-diretoria-geral-de-policia-penal.html>. Acesso em: 05 mar. 2024..

GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021/2023)**. Goiânia: Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. 2024a. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/materiais-apoio/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-da-policia-penal-do-estado-de-goias-para-o-periodo-de-2021-a-2023.html>. Acesso em: 10 jan. 2024.

HADLER, O. H.; GUARESCHI, N. M. de Fátima; SCISLESKI, A. C. C. Observâncias: psicologia, políticas de segurança pública e juventudes encarceradas. **Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 12, n. 4, p. 16-16, 2017. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/55445586/Observances\\_psychology\\_public\\_security\\_policies\\_and\\_incarcerated\\_youth.pdf](https://www.academia.edu/download/55445586/Observances_psychology_public_security_policies_and_incarcerated_youth.pdf). Acesso em: 05 jun. 2024.

KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston: **Harvard Business Review Press**, 1996.

LIMA, R. C.; SILVA, P. F.; RUDZIT, G. No power vacuum: national security neglect and the defence sector in Brazil. **Defence Studies**, v. 21, n. 1, p. 84–106, 23 nov. 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14702436.2020.1848425>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MACHADO, J. M. A proficiência de medidas de segurança orgânica na salvaguarda de ativos institucionais da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 2, p. e67708–e67708, 29 fev. 2024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/67708>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MAIA, A. B. P.; ASSIS, S. G.; RIBEIRO, F. M. L. Non-fatal gunshot wounds among military police in Rio de Janeiro: health as a field of emergency against the naturalization of violence. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 7, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/bTXJnxmN9gvJtZYNCpXvnHQ/?lang=en&format=html>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MATARAZZO, G.; FERNANDES, A. et al. Police institutions in the face of the pandemic:

Sensemaking, leadership, and discretion. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 898–908, ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/R6WpVgmCcHkDh8DTgmqhLP/?lang=en>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MATOS, L. dos; DUARTE, M. R. B. Planejamento estratégico aplicado ao setor público: o caso de uma Subsecretaria do Ministério da Saúde. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 22, n. 1, p. e24461–e24461, 18 dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/24461>. Acesso em: 29 mai. 2024.

MAZZURANA, L.; ALMEIDA, V. Integrated Information Circle: The Challenge of Integrating the Civil and Military Police. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/mc6h95tDGYZp8d9nnp7RgWd/?lang=en>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MESSIAS, D.; FERREIRA, J. C.; SOUTES OLESZCUK, D. Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 69, n. 3, 2018, p. 63-82. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4752>. Acesso em: 29 mai. 2024.

Minas Gerais. Plano Estratégico (2022/2026). Secretaria de Estado da Justiça de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://www.seguranca.mg.gov.br/images/PDF/Plano%20Estratgico%20Sejusp%20-%202022-2026%20%20-%20Edio%201.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press, 1994.

MORGADO, S. M. A.; MONIZ, T.; FELGUEIRAS, S. Facebook and Polícia de Segurança Pública: An exploratory study of follower's engagement. In: **Smart Innovation, Systems and Technologies**, p. 363–376, 29 nov. 2019. Springer. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-1564-4\\_34](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-1564-4_34). Acesso em: 05 jun. 2024.

MOURA, R. F. R. M. C. **An emotion-based model of criminal investigators' competences in Polícia de Segurança Pública**. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15831>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MUZYCHUK, O.; SALMANOVA, O. Law enforcement agencies in the system of subjects of human rights protection and defence. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15004–15019, 15 set. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2764>. Acesso em: 05 jun. 2024.

OLIVEIRA J., A. **The relevance of police investigation and intelligence to the criminal justice system and its improvement in Brazil**. Boletim de Análise Político-Institucional, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11778>. Acesso em: 05 jun. 2024.

OLIVEIRA, E. F. C. de; SILVA, J. A. F. da. Critical analysis of the Brazilian environmental safety system. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP) - ISSN 2595-2153**, v. 3, n. 7, p. 9–35, 17 ago. 2020. Disponível em: <http://3.93.192.120/index.php/RIBSP/article/view/72>. Acesso em: 05 jun. 2024.

OLIVEIRA, G. S. Planejamento estratégico na gestão pública: uma perspectiva da gestão democrática. **Revista Campo do Saber**, v. 5, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/251>. Acesso em: 29 mai. 2024.

PAIVA, M. M. V. R. **Fundação Hemominas: o planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública**. 2022. 190 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2022. Disponível em: <http://bdtd.unifal-mg.edu.br:8080/handle/tede/1993>. Acesso em: 29 mai. 2024.

PEDROSA, F. M. R.. **Planejamento Estratégico no Setor Público**. Editora Dialética, 2022.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C. Planejamento estratégico em uma universidade federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 9, n. 2, p. 219–244, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863863>. Acesso em: 04 mai. 2024.

RAMOS, Sofia; PÉREZ-LÓPEZ, J.Á.; ABREU, Rute. An analysis of the importance of artificial intelligence on the information system of police forces. **In: 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**. IEEE, 2020, p. 1-7. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9141006/>. Acesso em: 05 jun. 2024.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhorando o desempenho: como gerenciar o espaço em branco no organograma. **Revista Internacional de Negócios e Gestão**, 8(9), 1-13, 2012.

SÃO PAULO. **Resolução SAP-028, de 10 de março de 2022** [Estabelece a Política Estadual Penitenciária, definindo Missão, Visão, Diretrizes, Objetivos Estratégicos, Mapa Estratégico e Ações Estratégicas]. São Paulo, SP. 2022. Disponível em: [https://sap.sp.gov.br/sec\\_adm\\_penitenciaria/institucional/legislacao/resolucoes\\_sap](https://sap.sp.gov.br/sec_adm_penitenciaria/institucional/legislacao/resolucoes_sap). Acesso em: 10 nov. 2024.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, A. F. S. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico na administração pública municipal**. Instituto Federal do Espírito Santo, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4497>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SULLIVAN, J. P.; CRUZ, J. A. da; BUNKER, R. Third Generation Gangs Strategic Note No. 10: Military Takes Control of Policing in Rio de Janeiro. **Journal Article**, Feb, 2018.

Disponível em:

[https://www.academia.edu/download/55910754/Military\\_Takes\\_Control\\_of\\_Policing\\_in\\_Rio\\_de\\_Janeiro\\_.pdf](https://www.academia.edu/download/55910754/Military_Takes_Control_of_Policing_in_Rio_de_Janeiro_.pdf). Acesso em: 05 jun. 2024.

TEIXEIRA J., A.W.M.; FREIRE, M.E.L.S. Transnational Organized Crime and the Role of the Armed Forces in Brazil: The Case of Operation Agata. **In: Rethinking peace and conflict studies**, p. 87–103, 29 out. 2022. Springer. Disponível em:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-79209-1\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-79209-1_4). Acesso em: 05 jun. 2024..

TONI, J. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. Cadernos ENAP, p. 84, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6334>. Acesso em: 29 mai. 2024.

VIEIRA, G. P. A.; ROCHA, V. F. Estratégia policial no contexto da segurança pública.

**Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 1, p. 2060–2073, 29 jan. 2024. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/66697>. Acesso em: 05 jun. 2024.

VILLELA, P. Transnational policing field: the relations between the drug enforcement administration and the Brazilian federal police. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 114, p. 105–136, dez. 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ln/a/tpqXkW4pkww4Lwh97h4wDSd/>. Acesso em: 05 jun. 2024..

WULFF, J.; SÖRGEL, P.; KATAEVA, N. Unleashing the Power of OKRs to Improve

Performance. **Boston Consulting Group**, 2024. Disponível em: <https://www.bcg.com>. cesso em: 22 out. 2024.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, A. A. **Cultura Organizacional e Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2017.

ZHAO, J. S.; THURMAN, Q. C; REN, L. An Examination of Strategic Planning in American Law Enforcement Agencies. **Police Quarterly**, v. 11, n. 1, 2008.