

**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA - CAESP**

ALEXANDRE GREVY MAGACHO BARCELLOS

**GESTÃO DE CENÁRIOS ESTRATÉGICOS NA PMGO:
Proposta de Criação de Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos**

GOIÂNIA-GO

2025

ALEXANDRE GREVY MAGACHO BARCELLOS

GESTÃO DE CENÁRIOS ESTRATÉGICOS NA PMGO:
Proposta de Criação de Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Ms Johnathan Tarley Alga dos Reis Rodrigues

GOIÂNIA-GO

2025

GESTÃO DE CENÁRIOS ESTRATÉGICOS NA PMGO: Proposta de Criação de Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos

STRATEGIC SCENARIO MANAGEMENT IN THE PMGO: Proposal for the Establishment of a Strategic Scenario Analysis Laboratory

Aluno (a): Alexandre Grevy Magacho Barcellos^{*}
Orientador (a): Johnathan Tarley Alga dos Reis Rodrigues^{**}

Resumo: A segurança pública em Goiás, assim como em grande parte do Brasil, tem enfrentado desafios estruturais marcados pela reatividade e pela descontinuidade administrativa nos processos de planejamento. A ausência de mecanismos permanentes de análise prospectiva limita a capacidade da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) de antecipar cenários, reduzir riscos e construir estratégias consistentes de longo prazo. Este projeto propõe a criação de um Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos (LAB-PMGO), concebido como uma inovação organizacional voltada à inteligência corporativa e à prospectiva estratégica. A pesquisa fundamenta-se em referenciais teóricos sobre foresight, análise de cenários e governança pública, adotando metodologia qualitativa e exploratória, com revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Como produto final, propõe-se um modelo conceitual e estrutural para o LAB-PMGO, capaz de subsidiar o Alto Comando com diagnósticos, cenários exploratórios e estratégias robustas. O estudo busca contribuir para o fortalecimento da governança, da resiliência institucional e da legitimidade social da PMGO, alinhando a corporação às melhores práticas internacionais em planejamento estratégico e inovação organizacional.

Palavras-chave: segurança pública; prospectiva estratégica; análise de cenários; inteligência corporativa.

Abstract: Public security in Goiás, as in much of Brazil, faces structural challenges characterized by reactive approaches and discontinuity in planning processes. The absence of permanent mechanisms for prospective analysis limits the ability of the Goiás Military Police

^{*} Alexandre Grevy Magacho Barcellos, Tenente-Coronel PM. Graduado em Direito e Especialista em Gestão de Projetos-FGV. Mestrando em Ciências Militares pela ECEME-RJ. alexandremagacho@gmail.com

^{**} Johnathan Tarley A. R. Rodrigues, Tenente-Coronel PM. Graduado em Direito e Especialista em Políticas Públicas pela UFG. Mestre em Desenvolvimento Regional - MDR/UNIALFA. tarleypmgo@gmail.com

(PMGO) to anticipate scenarios, mitigate risks, and build consistent long-term strategies. This project proposes the creation of a Strategic Scenario Analysis Laboratory (LAB-PMGO), designed as an organizational innovation focused on corporate intelligence and strategic foresight. The research is based on theoretical frameworks on foresight, scenario analysis, and public governance, employing a qualitative and exploratory methodology that includes bibliographic review, document analysis, and semi-structured interviews. As a final outcome, the study presents a conceptual and structural model for LAB-PMGO, aimed at supporting the High Command with diagnostics, exploratory scenarios, and robust strategies. The project seeks to strengthen governance, institutional resilience, and social legitimacy of PMGO, aligning the organization with international best practices in strategic planning and organizational innovation.

Keywords: public security; strategic foresight; scenario analysis; corporate intelligence.

1. INTRODUÇÃO

A segurança pública, no contexto contemporâneo, constitui um dos maiores desafios para os Estados modernos, dada a sua natureza multidimensional e interdependente. De acordo com Bayley (2001), as organizações policiais em diferentes países enfrentam uma tensão permanente entre responder às demandas imediatas da sociedade e planejar estrategicamente o futuro. No Brasil, essa tensão é ainda mais acentuada pela combinação de instabilidade institucional, desigualdade social e mutações tecnológicas, que configuram um cenário de complexidade crescente.

A literatura sobre administração pública e gestão estratégica já sinaliza, desde a virada do século, a insuficiência dos modelos tradicionais de planejamento linear para lidar com ambientes instáveis (Mintzberg, 2004; Drucker, 1999). A lógica do planejamento prescritivo, segundo Mintzberg (2004), tende a falhar quando confrontada com sistemas adaptativos, pois ignora o papel do aprendizado e da emergência de estratégias ao longo do processo. Drucker (1999) reforça que, em tempos de turbulência, o desafio central da gestão é tomar decisões robustas em meio à incerteza, e não eliminá-la.

No caso da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), tais desafios assumem contornos específicos. A instituição, embora dotada de uma estrutura hierarquizada e disciplinada, opera em um ambiente de forte variabilidade social e política, no qual as mudanças de comando frequentemente acarretam descontinuidade de políticas e perda de memória organizacional. Essa fragilidade é amplamente observada em administrações públicas marcadas por mandatos curtos e ausência de mecanismos permanentes de planejamento (Pollitt; Bouckaert, 2011).

Nesse contexto, a criação do Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos (LAB-PMGO) emerge como uma proposta de inovação organizacional disruptiva, destinada a consolidar um núcleo de inteligência corporativa e prospectiva estratégica. Trata-se de um espaço voltado à produção de conhecimento antecipatório, com base em metodologias de *foresight*¹ (Godet, 1993; Schwartz, 2000), análise de riscos e construção de cenários. O objetivo é dotar a corporação de capacidade institucional de antecipação, rompendo com o ciclo de decisões reativas que historicamente limita a efetividade da gestão da segurança pública.

¹ *Foresight* é o processo sistemático de explorar, antecipar e preparar o futuro por meio da identificação de tendências, incertezas e possíveis cenários, com o objetivo de orientar decisões estratégicas no presente.

A perspectiva da prospectiva estratégica oferece um marco teórico robusto para essa transformação. Para Godet (2007, p. 13), a prospectiva é a arte de iluminar o presente à luz dos futuros possíveis, o que implica reconhecer a incerteza como componente constitutivo do processo decisório. Schwartz (2000) complementa que a construção de cenários não busca prever o futuro, mas preparar a organização para enfrentá-lo em suas múltiplas possibilidades. Tais abordagens se opõem à visão mecanicista de previsão, introduzindo a ideia de resiliência institucional, a capacidade de aprender, adaptar-se e evoluir diante de contextos de mudança.

Diversas experiências internacionais confirmam a eficácia de estruturas semelhantes. Nos Estados Unidos, o *Department of Homeland Security* utiliza laboratórios de *foresight* para antecipar crises e orientar decisões estratégicas em áreas como contraterrorismo e desastres naturais. A OTAN mantém centros de cenários prospectivos que integram especialistas civis e militares na construção de hipóteses sobre ameaças globais (NATO, 2023). Em Israel, o modelo de *war rooms*² integrados sustenta decisões em tempo real com base em projeções dinâmicas. Os princípios estruturados por Voros (2003) mostram que, quando organizações incorporam processos contínuos de análise de futuro, elas ampliam sua capacidade de decisão estratégica, o que inclui, cada vez mais, instituições de segurança pública que buscam operar em padrões de alta performance.

A PMGO, por sua vez, ainda carece de um núcleo permanente de planejamento estratégico de longo prazo, o que restringe a continuidade das políticas institucionais. Diversos estudos apontam que a política de segurança no Brasil permanece presa a uma lógica de curto prazo, muitas vezes paliativa e midiática, o que dificulta estratégias sustentáveis de inovação (FBSP, 2018; Amorim Neto, 2022).

Nesse sentido, o LAB-PMGO representa uma mudança de paradigma ao propor uma estrutura de governança voltada não apenas para o controle, mas para a aprendizagem e antecipação. Além de seu valor instrumental, o laboratório possui uma dimensão simbólica relevante: ele reafirma a importância da inteligência como eixo da legitimidade organizacional.

Conforme Moore (1995), a legitimidade das instituições públicas deriva de sua habilidade em gerar valor percebido pela sociedade. Assim, ao fortalecer a capacidade de planejamento e de análise estratégica, a PMGO amplia sua credibilidade institucional e reforça o elo entre eficiência operacional e confiança pública.

² *War room* é um espaço físico ou virtual dedicado à coordenação estratégica, análise em tempo real e tomada de decisão rápida diante de situações críticas, inspirado em ambientes militares e adaptado para gestão corporativa, política ou de crises.

Do ponto de vista teórico, esta proposta ancora-se também na teoria da complexidade (Morin, 2015), que reconhece a interdependência e a imprevisibilidade dos sistemas sociais. Morin argumenta que as organizações precisam adotar uma visão holística e flexível, capaz de lidar com contradições e emergências. O ambiente da segurança pública é, por natureza, um sistema complexo adaptativo, em que múltiplos atores interagem, e pequenas variações podem gerar grandes efeitos. O LAB-PMGO, ao se estruturar como laboratório de cenários, torna-se um instrumento privilegiado para a gestão de eventos complexos, identificando padrões emergentes e antecipando rupturas.

A relevância da proposta se expressa, portanto, em três dimensões complementares. A primeira é estratégica, ao prover a PMGO de ferramentas e processos que aumentem sua capacidade de adaptação e resposta. A segunda é organizacional, ao consolidar uma cultura de planejamento de longo prazo e integração do conhecimento. E a terceira é social, ao contribuir para políticas públicas mais consistentes e socialmente legitimadas.

A questão norteadora deste estudo pode ser sintetizada da seguinte forma: de que modo a criação de um Laboratório de Cenários Estratégicos pode aprimorar o processo decisório da alta gestão da PMGO, substituindo o paradigma reativo por uma gestão orientada por futuro, riscos e oportunidades? A hipótese que sustenta esta pesquisa é que a institucionalização de um núcleo de *foresight*, apoiado em metodologias de análise de cenários e inteligência corporativa, fortalecerá a capacidade da corporação de antecipar desafios e formular estratégias adaptativas, alinhadas às melhores práticas internacionais de governança pública.

O presente artigo, portanto, tem como objetivo geral propor um modelo conceitual e estrutural do LAB-PMGO, configurando-o como uma inovação organizacional de inteligência corporativa capaz de subsidiar o planejamento de longo prazo da Polícia Militar do Estado de Goiás. Especificamente, busca-se: (a) fundamentar teoricamente a prospectiva e a análise de cenários como práticas consolidadas em forças de segurança e instituições internacionais; (b) propor um modelo exploratório de cenários aplicável à realidade goiana; e (c) delinear a estrutura, missão e produtos do LAB-PMGO, com vistas à integração direta com o Estado-Maior.

Ao fazê-lo, a pesquisa pretende reposicionar a PMGO como uma organização de aprendizado e de visão estratégica, rompendo com a lógica da reatividade e da gestão episódica. Em consonância com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional deve ser continuamente criado e convertido em ação, o que demanda ambientes institucionais de reflexão e experimentação, exatamente o papel que o LAB-PMGO se propõe a exercer.

Por fim, ao integrar referenciais da prospectiva estratégica (Godet, 1993; Schwartz, 2000), da teoria da complexidade (Morin, 2015) e da criação de valor público (Moore, 1995), este trabalho insere-se no esforço de modernização e fortalecimento da governança da segurança pública em Goiás, articulando teoria e prática, inovação e tradição, visão de futuro e ação presente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - Planejamento estratégico e seus limites na administração pública

O planejamento estratégico foi introduzido na administração pública como tentativa de modernizar o Estado e torná-lo mais eficiente na gestão de políticas e recursos. No entanto, a aplicação direta dos modelos empresariais mostrou-se limitada diante das particularidades do setor público, marcado por pressões políticas, instabilidade e multiplicidade de atores. Henry Mintzberg (2004) critica a crença de que o planejamento seria capaz de controlar o futuro a partir de planos fixos e previsões exatas. Para o autor, as estratégias não são produtos de um processo linear, mas emergem das interações, das experiências e dos aprendizados que se acumulam na prática.

Essa constatação é particularmente relevante para as organizações policiais. A dinâmica da criminalidade, as transformações sociais e a rápida evolução tecnológica dificultam qualquer pretensão de previsibilidade total. As corporações, ao dependerem de planos rígidos e de indicadores exclusivamente quantitativos, tornam-se menos aptas a responder às mudanças inesperadas do ambiente. Drucker (1999) adverte que a verdadeira tarefa da gestão não é prever o futuro, mas tornar a organização capaz de enfrentá-lo com flexibilidade e consistência. No caso da Polícia Militar do Estado de Goiás, a volatilidade das demandas e a alternância de comandos exigem uma forma de planejamento que incorpore aprendizado e adaptação constantes.

2.2. A prospectiva estratégica e o pensamento de futuro

A prospectiva estratégica, ou *foresight*, surge como alternativa metodológica ao planejamento tradicional. Michel Godet (1993, 2007) propõe um conjunto de ferramentas que permitem construir diferentes cenários futuros, levando em conta forças motrizes, tendências, rupturas e incertezas críticas. O objetivo não é prever o que acontecerá, mas preparar a

organização para uma variedade de futuros possíveis, desenvolvendo estratégias robustas e flexíveis.

Peter Schwartz (2000) complementa essa abordagem ao destacar que os cenários não devem ser vistos como exercícios de adivinhação, mas como meios de expandir a percepção e de orientar decisões diante da incerteza. Essa lógica é particularmente adequada à segurança pública, em que a tomada de decisão ocorre sob risco e com informações incompletas. A aplicação da prospectiva permite que a PMGO articule informações dispersas, detecte sinais emergentes e desenvolva respostas antecipadas a ameaças e oportunidades.

A construção de cenários, quando institucionalizada, transforma-se em um processo de aprendizado coletivo. Ao discutir diferentes futuros, a organização se vê obrigada a questionar pressupostos e a pensar de forma mais sistêmica. É esse tipo de reflexão que o LAB-PMGO busca institucionalizar, integrando análise de contexto, imaginação estratégica e deliberação coletiva.

2.3. Criação de valor público e gestão estratégica

Mark Moore (1995) introduz o conceito de valor público para explicar como as organizações do Estado podem gerar resultados socialmente relevantes e sustentáveis. Segundo o autor, criar valor público significa equilibrar três dimensões: a missão institucional (o que a organização pretende entregar), a legitimidade política (a autorização para agir) e a capacidade operacional (os meios e competências disponíveis). A criação de valor ocorre quando há alinhamento entre essas três forças, produzindo políticas e ações com impacto positivo e legitimidade social.

No contexto da Polícia Militar do Estado de Goiás, essa abordagem reforça a importância de um sistema que oriente decisões estratégicas com base em evidências científicas. O LAB-PMGO é concebido como instrumento de geração de valor público ao produzir conhecimento que sustenta decisões legítimas e eficazes, aumentando a transparência e a coerência institucional. Ao fortalecer o vínculo entre análise, planejamento e execução, o laboratório permite que a corporação atue de modo mais estratégico e menos reativo.

2.4. Aprendizado organizacional e gestão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o modelo de criação do conhecimento organizacional, que descreve a dinâmica entre conhecimento tácito, resultante da experiência

e das práticas individuais, e conhecimento explícito, formalizado em documentos, relatórios e protocolos. O processo de conversão entre esses dois tipos é o que permite o aprendizado organizacional e a inovação.

Nas instituições policiais, grande parte do conhecimento é tácito: reside na experiência acumulada de comandantes, instrutores e equipes operacionais. A ausência de mecanismos de registro e disseminação faz com que esse patrimônio intelectual se perca a cada ciclo de comando. O LAB-PMGO, ao propor rotinas permanentes de análise e documentação, cria um ambiente de circulação de conhecimento e de aprendizado coletivo, contribuindo para a continuidade institucional e para a memória estratégica da corporação.

A gestão do conhecimento também fortalece a capacidade de adaptação organizacional. Quando as informações e experiências são registradas e compartilhadas, a instituição reduz a dependência de indivíduos específicos e aumenta sua resiliência diante de mudanças de liderança. Além disso, o processo de reflexão sistematizada sobre práticas e resultados favorece a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.

2.5. Pensamento complexo e sistemas adaptativos

Edgar Morin (2015) afirma que compreender a complexidade significa aceitar a interdependência entre as partes de um sistema e a impossibilidade de reduzi-lo a causas isoladas. A segurança pública é um campo onde essa visão é essencial: fenômenos como criminalidade, desinformação, exclusão social e violência urbana são interligados e interdependentes. Nenhum desses problemas pode ser resolvido de forma linear ou setorial.

Ao adotar o pensamento complexo, a gestão policial passa a reconhecer que cada decisão gera efeitos múltiplos e, muitas vezes, imprevisíveis. Essa perspectiva exige o desenvolvimento de métodos que permitam lidar com a incerteza e com a ambiguidade, estimulando a aprendizagem constante. O LAB-PMGO, ao propor a construção de cenários estratégicos, aproxima-se dessa concepção ao tratar a incerteza não como ameaça, mas como campo de exploração e de descoberta.

A teoria dos sistemas adaptativos complexos, derivada das ciências da complexidade, complementa essa visão. Nesse tipo de sistema, pequenas variações podem provocar grandes mudanças, o chamado efeito não linear. Por isso, a gestão deve privilegiar a experimentação controlada, os *feedbacks* rápidos e a aprendizagem incremental. A estrutura laboratorial favorece justamente esse tipo de abordagem, criando um espaço de observação, simulação e ajuste contínuo de estratégias.

2.6. Experiências internacionais e laboratórios de governo

O uso de laboratórios de inovação e de *foresight* tem se expandido em governos e organizações públicas ao redor do mundo. Países como Canadá, França, Finlândia e Reino Unido desenvolveram unidades especializadas em análise de tendências e formulação de cenários para apoiar políticas públicas. Essas estruturas combinam métodos de inteligência, *design* e participação social, servindo como pontes entre o conhecimento técnico e a decisão política.

No campo da segurança pública, experiências de *smart policing*³ têm integrado dados, prospectiva e inovação para aprimorar o planejamento estratégico e a governança. Estudos de Bayley (2001) e Goldstein (1977) mostram que a utilização de evidências, a análise de dados e a avaliação contínua de políticas reduzem o improviso e aumentam a eficácia das ações policiais. A proposta do LAB-PMGO se insere nesse movimento, adaptando as melhores práticas internacionais à realidade local.

Esses laboratórios não substituem as estruturas tradicionais de comando, mas as complementam. Sua função é oferecer um espaço institucionalizado para reflexão estratégica, onde diferentes áreas possam dialogar sobre o futuro e testar ideias antes de implementá-las. A experiência acumulada demonstra que a presença de unidades desse tipo aumenta a capacidade de inovação, melhora a qualidade das decisões e fortalece a cultura de aprendizado dentro das organizações públicas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa, com caráter descritivo e propositivo. Sua finalidade é propor um modelo institucional para a criação do Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos da Polícia Militar do Estado de Goiás (LAB-PMGO), fundamentando-se na análise das necessidades organizacionais e no diálogo com referenciais teóricos da gestão pública, da prospectiva estratégica e da gestão do conhecimento. A abordagem qualitativa justifica-se pelo interesse em compreender os fenômenos institucionais, os processos decisórios e as formas de aprendizado organizacional que podem fortalecer a capacidade da PMGO de planejar e antecipar futuros possíveis.

³ *Smart policing* refere-se ao modelo de policiamento que utiliza dados, tecnologias digitais e análise preditiva para orientar decisões estratégicas, otimizar recursos e aumentar a eficiência das ações de segurança pública, promovendo uma atuação mais preventiva, integrada e baseada em evidências.

A metodologia adota uma combinação entre revisão bibliográfica, análise institucional e desenho organizacional. Essa integração permite estabelecer uma ponte entre teoria e prática, articulando fundamentos conceituais e leitura do contexto real. O método aproxima-se da lógica da pesquisa-ação, uma vez que parte da experiência direta e da observação do funcionamento interno da corporação para construir uma proposta de transformação. O LAB-PMGO é concebido, portanto, como resultado de uma reflexão aplicada, que emerge da prática administrativa e busca oferecer uma resposta concreta a desafios identificados na gestão estratégica da instituição.

O desenvolvimento do estudo seguiu um percurso que envolveu, inicialmente, a revisão de obras e documentos de referência sobre planejamento, prospectiva, valor público e inovação institucional, incluindo autores como Mintzberg, Godet, Moore, Nonaka, Takeuchi e Morin. Essa leitura diagnóstica permitiu reconhecer problemas recorrentes, como a descontinuidade administrativa, a fragmentação de informações e a perda de memória institucional, ao mesmo tempo em que revelou capacidades relevantes que podem ser integradas, como o histórico de planejamento operacional e a experiência acumulada em inteligência policial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta de criação do Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos (LAB-PMGO) surge como resposta a um conjunto de desafios estruturais enfrentados pela Polícia Militar do Estado de Goiás. O resultado central deste estudo é a formulação de um modelo organizacional e metodológico que busca consolidar a cultura de planejamento prospectivo e de aprendizado institucional dentro da corporação. Os resultados a seguir refletem a aplicação prática das ideias desenvolvidas na revisão teórica, demonstrando a viabilidade e a pertinência do LAB-PMGO como instrumento de governança estratégica.

4.1 A arquitetura institucional do LAB-PMGO

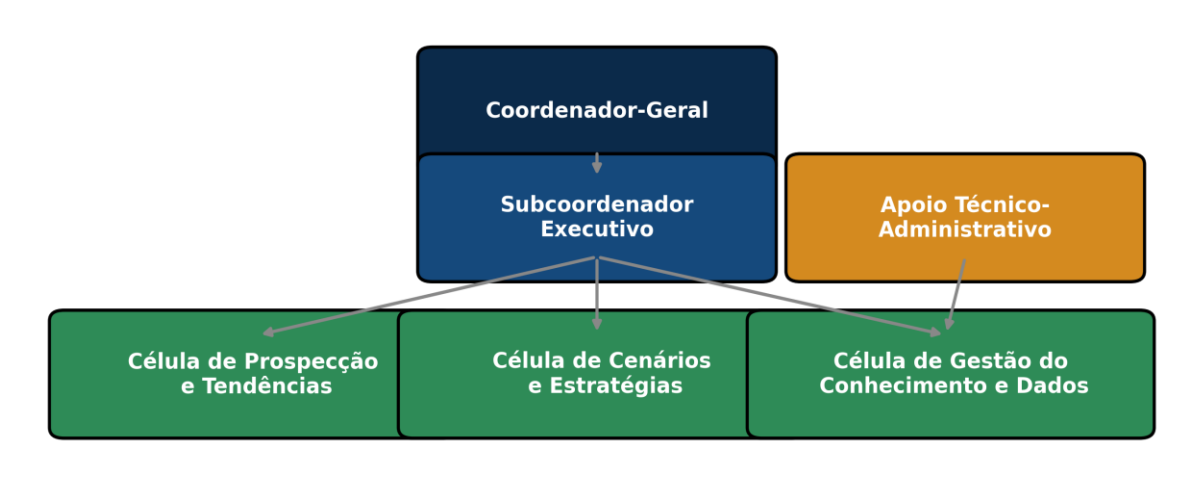
O primeiro resultado do estudo é a proposição de uma arquitetura organizacional capaz de institucionalizar a análise estratégica dentro da estrutura da PMGO. O LAB-PMGO é concebido como um núcleo técnico de apoio à alta gestão, vinculado ao Estado-Maior Estratégico, mas com interface direta com as Seções de Estado-Maior de Planejamento, Inteligência e Operações. Sua missão é produzir conhecimento prospectivo e estratégico que

orientar decisões, fortalecer a continuidade administrativa e garantir a coerência entre os diferentes níveis de comando.

A estrutura proposta é enxuta e flexível, composta por uma equipe multidisciplinar de oficiais e praças com formação em gestão, ciências sociais, tecnologia, economia e direito. Essa composição assegura diversidade de perspectivas e amplia a capacidade analítica do grupo. O laboratório deve funcionar segundo uma lógica de trabalho em rede, articulando especialistas internos e parceiros externos, como universidades, centros de pesquisa e instituições de segurança, para troca de dados, métodos e experiências.

Os eixos funcionais do LAB-PMGO organizam-se em três dimensões complementares. O primeiro eixo, de Inteligência e Prospecção, é responsável pela varredura ambiental, análise de tendências e monitoramento de sinais que possam antecipar transformações no cenário de segurança. O segundo eixo, de Cenários e Estratégias, concentra-se na elaboração e atualização de cenários exploratórios e preferenciais, além da análise de robustez das opções estratégicas disponíveis à corporação.

Por fim, o eixo de Gestão do Conhecimento busca transformar dados e experiências em aprendizado organizacional, consolidando um repositório de lições aprendidas, boas práticas e recomendações estratégicas.



Fonte: O Autor (2025)

Essa arquitetura institucional reflete um equilíbrio entre inovação e viabilidade administrativa. O laboratório não se propõe a substituir estruturas já existentes, mas a integrá-las, oferecendo um espaço de convergência entre análise, reflexão e decisão. O LAB-PMGO deve operar de forma transversal, fornecendo à alta gestão relatórios periódicos, notas técnicas, mapas de cenários e sínteses de risco, sempre com linguagem acessível e foco na utilidade prática das informações.

4.2. O protocolo metodológico de construção de cenários

O segundo resultado consiste na formulação de um protocolo metodológico específico para a construção e análise de cenários estratégicos na PMGO. Esse protocolo organiza-se em cinco macrofases (explorar, diagnosticar, imaginar, deliberar e aprender), estruturando um ciclo contínuo de produção, aplicação e revisão do conhecimento. A lógica de ciclo adaptativo é coerente com a tradição da prospectiva estratégica francesa (Godet, 2000; Godet; Durance, 2011) e com abordagens internacionais de *foresight* governamental (Schwartz, 2000).

Na fase *explorar*, realiza-se a varredura ambiental (*environmental scanning*) com base no modelo PESTEL, dimensões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais. Essa abordagem é amplamente utilizada em processos de monitoramento prospectivo (Fahey; Randall, 1998). O objetivo é identificar forças motrizes, tendências estruturais, tendências emergentes e sinais fracos, conforme recomendado pela literatura de futurismo estratégico (Ansoff, 1975; Hiltunen, 2008).

Essa etapa exige leitura crítica do ambiente interno e externo, integrando dados estatísticos, análises de inteligência, evidências científicas e percepções de atores estratégicos, compondo o “campo de possibilidades” sobre o qual a instituição precisa atuar.

A fase *diagnosticar* consiste na seleção das incertezas críticas, processo central no método dos cenários (Schwartz, 2000; Wack, 1985). Nessa etapa, depura-se o excesso de informação, distinguindo variáveis realmente capazes de alterar o futuro institucional daquelas que apenas geram ruído. A partir dessas incertezas definem-se os eixos estruturantes dos cenários, permitindo visualizar combinações relevantes de condições futuras.

Na fase *imaginar*, elaboram-se três ou quatro cenários contrastantes, plausíveis, coerentes e mutuamente exclusivos. Esses cenários não são previsões, mas construções narrativas que descrevem futuros possíveis, conforme a tradição metodológica de Peter Schwartz (2000), Pierre Wack (1985) e da GBN (*Global Business Network*⁴). As narrativas articulam transformações sociais, políticas, tecnológicas e operacionais, ampliando o campo perceptivo da corporação e evitando o pensamento linear, um risco bem documentado na literatura de políticas públicas.

⁴ A GBN foi uma organização fundada por Peter Schwartz dedicada ao uso profissional de cenários estratégicos, tornando-se referência internacional nos anos 1990–2000 e influenciando diretamente métodos modernos de *foresight*.

A fase *deliberar* transforma os cenários em instrumentos de decisão. Aqui as estratégias propostas pela PMGO são testadas em cada futuro possível, analisando-se robustez, riscos, vulnerabilidades e pontos de adaptação. Essa etapa corresponde ao uso dos cenários como “plataforma de decisão antecipatória”, conforme defendem Schoemaker (1995) e Wilkinson e Kupers (2013). É nesse momento que o pensamento de futuro deixa de ser exercício abstrato e passa a orientar escolhas reais.

Por fim, a fase aprender fecha o ciclo, incorporando o princípio da aprendizagem contínua (Argyris; Schön, 1978), fundamental para organizações que operam em ambientes complexos e dinâmicos. Os resultados das ações implementadas são comparados com as hipóteses dos cenários, gerando ajustes nas tendências monitoradas, nas incertezas críticas e nas narrativas futuras. Esse mecanismo de retroalimentação é coerente com modelos contemporâneos de *foresight* como sistema vivo (Voros, 2003).

Esse protocolo, inspirado na escola de prospectiva de Michel Godet e em práticas de *foresight* governamental adotadas por países como Reino Unido, Finlândia, Canadá e Singapura, institucionaliza o pensamento de futuro dentro da PMGO. Ele transforma análise prospectiva em ferramenta concreta de decisão, fortalecendo a capacidade do comando de antecipar riscos, mapear oportunidades e planejar estrategicamente diante da incerteza.

Além disso, consolida uma cultura interna de reflexão crítica e aprendizado colaborativo, estimulando oficiais e praças a participarem da formulação estratégica de modo integrado e orientado por evidências.

4.3. Integração interdepartamental e governança estratégica

Outro resultado relevante é a definição de um modelo de integração entre as áreas da PMGO. O LAB-PMGO é pensado como um espaço de articulação permanente entre setores que operam de maneira fragmentadas (áreas de inteligência, planejamento e operações). Essa integração busca reduzir redundâncias, eliminar barreiras de comunicação e garantir que as decisões estratégicas sejam baseadas em conhecimento compartilhado.

Para assegurar essa integração, propõe-se a criação de um Comitê Executivo composto pelo Comandante-Geral, Subcomandante Geral, Chefe do Estado-Maior Estratégico, Chefes de Estado-Maior e comandantes de áreas estratégicas. Esse comitê seria responsável por validar as prioridades temáticas do laboratório, acompanhar os resultados e incorporar suas recomendações aos processos decisórios da corporação. Além disso, recomenda-se que o

LAB-PMGO mantenha vínculos institucionais com universidades e centros de pesquisa, ampliando a troca de experiências e fortalecendo a legitimidade científica de suas análises.

A governança do laboratório deve seguir princípios de transparência controlada, ética na gestão de informações e responsabilidade coletiva pelas decisões. Cada produto elaborado deve ser acompanhado de registros de fontes e hipóteses, assegurando rastreabilidade e confiabilidade. A adoção de ritos institucionais, como reuniões trimestrais de análise de cenários e *briefings* executivos mensais, garantirá a continuidade do processo, independentemente das mudanças de comando.

4.4. Produtos e entregas estratégicas

O LAB-PMGO deverá produzir uma série de entregas sistemáticas, que funcionarão como instrumentos de apoio à decisão. Entre os principais produtos, destacam-se o Boletim de Tendências, os Dossiês Temáticos, as Matrizes de Risco e de Robustez, os Mapas de Cenários e as Notas Técnicas Executivas. Cada um desses produtos cumpre uma função específica: o Boletim de Tendências identifica e comunica mudanças relevantes no ambiente externo; os Dossiês aprofundam temas críticos; as Matrizes de Risco e Robustez testam opções estratégicas; os Mapas de Cenários representam graficamente futuros possíveis; e as Notas Técnicas sintetizam recomendações práticas para a alta gestão.

PRODUTO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO FUNCIONAL	PERIODICIDADE	FINALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO
BOLETIM DE TENDÊNCIAS	Identifica sinais fracos, tendências emergentes e mudanças estruturais no ambiente político, social, tecnológico e criminal.	Quinzenal	Antecipar movimentos do ambiente externo e orientar ajustes imediatos de atenção estratégica.
DOSSIÊS TEMÁTICOS	Análises aprofundadas sobre temas críticos (crime organizado, cibercrime, governança, crise territorial etc.).	Sob demanda do Comando	Subsidiar decisões de médio e longo prazo com base em leitura aprofundada e evidências qualificadas.
MATRIZES DE RISCO E DE ROBUSTEZ	Avaliam vulnerabilidades institucionais e testam estratégias frente a múltiplos futuros possíveis.	Trimestral	Verificar resiliência, fragilidade e coerência das políticas institucionais em cenários alternativos.

MAPAS DE CENÁRIOS	Representam graficamente futuros plausíveis, destacando incertezas críticas, oportunidades e ameaças.	Trimestral	Permitir visão comparativa de futuros e orientar escolhas estratégicas de alto impacto.
NOTAS TÉCNICAS EXECUTIVAS	Sínteses diretas, estruturadas e acionáveis com recomendações para o Alto Comando.	Mensal ou a cargo do Comando-Geral	Transformar análises complexas em decisões rápidas, claras e fundamentadas.
RELATÓRIO ANUAL DE FUTURO E RISCOS	Documento-síntese que consolida tendências, cenários, riscos estratégicos e aprendizados do ano.	Anual	Construir memória institucional e projetar prioridades estratégicas para o ciclo seguinte.
PAINEL INTEGRADO DE INDICADORES PROSPECTIVOS	<i>Dashboard</i> com métricas-chave, projeções e alertas estruturais.	Atualização contínua	Prover monitoramento permanente do ambiente e suporte dinâmico às decisões de comando.

Fonte: O Autor (2025)

Esses produtos deverão ser elaborados de maneira concisa e objetiva, priorizando a utilidade e a clareza. O foco não está na produção volumosa de relatórios, mas na geração de sínteses acionáveis, capazes de orientar decisões de curto, médio e longo prazo. Para garantir sua efetividade, sugere-se que cada produto seja acompanhado de um breve plano de comunicação e de uma rotina de avaliação do impacto das recomendações formuladas.

4.5. Projetos-piloto e indicadores de desempenho

O quinto resultado é a proposição de três frentes-piloto para o início das atividades do laboratório, escolhidas por sua relevância estratégica e viabilidade imediata. A primeira trata dos cenários de crime organizado e dinâmicas territoriais, com horizonte de dois a três anos, articulando dados educacionais, sociais e criminais. A segunda envolve a análise de cibercrime e golpes massivos, em parceria com instituições financeiras e órgãos de investigação, com foco na antecipação de novas modalidades de fraude. A terceira propõe a construção de cenários de eventos críticos, relacionados à gestão de crises e à comunicação institucional.

Esses pilotos servirão como campo de testes metodológicos e como oportunidade de demonstrar a utilidade prática do laboratório. Para acompanhar seu desenvolvimento, foram

definidos indicadores de processo, de uso e de resultado. Os indicadores de processo avaliam a produtividade e a qualidade das entregas; os de uso medem a incorporação dos produtos nas decisões de comando; e os de resultado verificam os efeitos indiretos das ações sobre os indicadores operacionais da corporação. Essa estrutura de monitoramento assegura aprendizado contínuo e prestação de contas.

4.6. Discussão sobre impactos e sustentabilidade

A discussão sobre os resultados alcançados permite observar que o LAB-PMGO atende a três necessidades fundamentais da corporação: a continuidade administrativa, a integração do conhecimento e a institucionalização da inteligência estratégica. O laboratório, ao reunir diferentes áreas em torno de um propósito comum, promove a passagem de uma cultura de reação para uma cultura de antecipação. Ele contribui para reduzir a dependência de lideranças individuais, preservando o aprendizado coletivo e fortalecendo a memória institucional.

A sustentabilidade do projeto depende de fatores críticos, como o apoio da alta liderança, a qualificação da equipe e a consolidação de ritos institucionais que garantam a permanência do laboratório ao longo dos ciclos de comando. Também requer investimentos em capacitação, tecnologia e comunicação, de modo que os produtos do LAB-PMGO tenham visibilidade e impacto real sobre a gestão. Apesar dos desafios, o modelo proposto demonstra ser factível e capaz de gerar valor público, ao transformar conhecimento em decisões mais conscientes e políticas mais estáveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação do Laboratório de Análises de Cenários Estratégicos da Polícia Militar do Estado de Goiás (LAB-PMGO) representa uma oportunidade concreta de modernização da gestão institucional e de fortalecimento da inteligência estratégica da corporação. O estudo evidenciou que, diante de um ambiente de crescente complexidade, a PMGO necessita de instrumentos que permitam compreender as mudanças do contexto, antecipar desafios e agir de forma planejada e integrada. A simples repetição de modelos tradicionais de planejamento já não é suficiente para enfrentar a volatilidade e a incerteza que caracterizam a segurança pública contemporânea.

O LAB-PMGO, ao institucionalizar práticas prospectiva, análise de cenários e gestão do conhecimento, oferece um caminho para superar a fragmentação das informações e a descontinuidade das políticas internas. Sua função não é apenas técnica, mas cultural: criar uma mentalidade estratégica baseada na aprendizagem contínua e na reflexão coletiva.

Ao integrar áreas antes isoladas, como inteligência, operações e planejamento, o laboratório propõe uma nova ecologia do conhecimento dentro da corporação, em que dados, experiências e análises convergem para apoiar decisões mais sólidas e transparentes.

O modelo proposto combina inovação e realismo. Ele não depende de grandes estruturas físicas nem de investimentos onerosos, mas de liderança comprometida, equipe qualificada e rotinas estáveis de trabalho. O ciclo metodológico de cenários, com suas etapas de exploração, diagnóstico, imaginação, deliberação e aprendizado, constitui um processo contínuo de aprimoramento institucional. O laboratório deve atuar como um centro de reflexão e antecipação, mas também como um espaço de disseminação de conhecimento, promovendo cursos, oficinas e publicações que reforcem a cultura de planejamento de longo prazo.

A sustentabilidade do LAB-PMGO dependerá de três fatores essenciais: o apoio político e institucional da alta cúpula da PMGO, a consolidação de ritos permanentes de governança e a capacidade de demonstrar utilidade prática em curto prazo. É fundamental que o laboratório produza resultados tangíveis, relatórios, cenários e recomendações que auxiliem decisões concretas, garantindo legitimidade e reconhecimento interno. A longo prazo, o impacto esperado é a criação de uma memória estratégica da corporação, capaz de assegurar continuidade às políticas públicas de segurança e de consolidar uma gestão baseada em evidências e não em intuições.

Em síntese, a proposta do LAB-PMGO traduz em prática o que a literatura sobre administração pública, prospectiva e valor público tem defendido: que o futuro não deve ser previsto, mas construído de maneira colaborativa e reflexiva. A implantação do laboratório constitui um passo decisivo para que a Polícia Militar do Estado de Goiás evolua de uma cultura predominantemente reativa para uma cultura de antecipação e inovação. Trata-se, portanto, de uma contribuição relevante não apenas para a corporação, mas para o fortalecimento do sistema de segurança pública e da gestão pública brasileira como um todo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Managing strategic surprise by response to weak signals**. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21–33, 1975.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise internacional comparada**. São Paulo: Edusp, 2001.

BEATO, Cláudio C. **Crime e cidades**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão pública: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Editora 34, 2015.

BUZAN, Barry; WÆVER, Ole; DE WILDE, Jaap. **Security: a new framework for analysis**. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The new public service: serving, not steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. (Org.). **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODET, Michel. **A prospectiva estratégica: problemas e métodos**. Lisboa: Publicações D. Quixote, 2000.

GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

GOLDSTEIN, Herman. **Policing a free society**. Cambridge: Ballinger, 1977.

HILTUNEN, Elina. **The future sign and the weak signals**. *Futures*, v. 40, n. 3, p. 247–260, 2008.

KAHN, Herman; WIENER, Anthony J. **The year 2000: a framework for speculation on the next thirty-three years**. New York: Macmillan, 1967.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KLOCKARS, Carl B.; IVKOVICH, Sanja Kutnjak; HABERFELD, M. R. **The contours of police integrity**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOORE, Mark H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSBORNE, Stephen P. (org.). **The new public governance? emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

SARASVATHY, Saras D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

SCHOEMAKER, Paul J. H. **Scenario planning: a tool for strategic thinking**. Sloan Management Review, v. 36, n. 2, p. 25–40, 1995.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2000.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Scenarios: the art of strategic conversation**. 2. ed. Chichester: Wiley, 2005.

VOROS, Joseph. **A generic foresight process framework**. *Foresight*, v. 5, n. 3, p. 10–21, 2003.

WACK, Pierre. **Scenarios: uncharted waters ahead**. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 5, p. 73–89, 1985.

WILKINSON, Angela; KUPERS, Roland. **Living in the futures**. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 5, p. 118–127, 2013.