

**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

BREYNNER ANCELMO

**MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS METAS DO PLANEJA-
MENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA PENAL DE GOIÁS (2024–2027)**

GOIÂNIA – GO

2025

BREYNNER ANCELMO

MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA PENAL DE GOIÁS (2024–2027)

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado como exigência para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do(a) Prof(a). Prof. Me. Josimar Pires Nicolau do Nascimento.

GOIÂNIA – GO

2025

MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA PENAL DE GOIÁS (2024–2027)

MONITORING AND EVALUATION MODEL FOR THE GOALS OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE CRIMINAL POLICE OF GOIÁS (2024–2027)

Breyner Ancelmo¹
Me. Josimar Pires Nicolau do Nascimento²

Resumo: O presente estudo analisou o Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP) para o período de 2024 a 2027, com foco em suas diretrizes, metodologias para o cumprimento das metas estabelecidas para a instituição, bem como na sua metodologia de acompanhamento destas metas e avaliação do planejamento estratégicos de forma periódica. O objetivo central é compreender qual a metodologia de monitoramento e avaliação proposta pelo plano, bem como, propor aprimoramento para tais metodologias. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental do planejamento oficial, utilizando metodologias como a OKR (Objectives and Key Results) e a matriz SWOT para estudar o modelo de avaliação e acompanhamento do referido plano, bem como, para apresentar sugestões para possíveis melhorias do processo de avaliação das metas estabelecidas pelo planejamento. O planejamento estratégico da DGPP prioriza a segurança aprimorada, a governança baseada em dados, a valorização dos servidores e a reintegração social dos custodiados, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O presente projeto de estudo pesquisa apresentará elementos importantes para o aprimoramento desta importante ferramenta da gestão da Polícia Penal de Goiás.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Avaliação; Objectives and Key Results; Key Performance Indicator; Polícia Penal de Goiás.

Abstract: This study analyzed the Strategic Planning of the General Directorate of Penal Police of the State of Goiás (DGPP) for the period 2024 to 2027, focusing on its guidelines, methodologies for meeting the goals established for the institution, as well as its methodology for monitoring these goals and periodically evaluating the strategic planning. The main objective is to understand the monitoring and evaluation methodology proposed by the plan, as well as to propose improvements to such methodologies. The research adopts a qualitative approach, based on the documentary analysis of the official planning, using methodologies such as OKR (Objectives and Key Results) and the SWOT matrix to study the evaluation and monitoring model of said plan, as well as to present suggestions for possible improvements in the process of evaluating the goals established by the planning. The DGPP's strategic planning prioritizes improved security, data-driven governance, the appreciation of employees, and the social reintegration of detainees, in alignment with

1 Graduado em Direito. Policial Penal de Goiás. Aluno do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP.

2 Graduado em Direito e em Pedagogia, Mestre em Engenharia de Produção pela UFG, Doutorando em Direitos Humanos na UFG. Diretor-Geral da Polícia Penal de Goiás.

the UN Sustainable Development Goals (SDGs). This research study project will present important elements for the improvement of this important tool for improving the management of the Penal Police of Goiás.

Keywords: Strategic Planning; Evaluation; Objectives and Key Results; Key Performance Indicator; Goiás Penal Police.

1. INTRODUÇÃO

No ambiente da gestão pública, o uso de instrumentos de planejamento estratégico tem se mostrado cada vez mais essencial para qualificar os serviços prestados e garantir o alinhamento entre as ações institucionais e os objetivos sociais esperados (Mazzurna; Alameida, 2021). A administração pública contemporânea exige, não apenas a execução de tarefas rotineiras, mas, o direcionamento estratégico das atividades com foco em eficiência, resultados e transparência (Silva, 2024). Nesse sentido, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta de gestão fundamental para instituições que buscam aprimorar sua atuação e gerar impactos positivos para a sociedade.

No contexto da segurança pública, e mais especificamente no sistema prisional, a adoção de estratégias bem definidas tornam-se ainda mais necessária diante da complexidade dos desafios enfrentados. A Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP), responsável pela gestão do sistema prisional goiano, elaborou seu Planejamento Estratégico para o período de 2024 a 2027 (Goiás, 2024). Tal documento busca orientar a gestão da instituição com base em metas e indicadores de desempenho, organizando-os em três eixos: segurança, reintegração e valorização.

Apesar da relevância do planejamento, a sua aplicação efetiva nas rotinas administrativas depende da compreensão, participação e engajamento dos servidores. Em outras palavras, não basta elaborar um plano estratégico, é preciso garantir que ele seja acompanhado, monitorado e ajustado de forma contínua. A cultura de gestão por resultados, ainda em desenvolvimento em diversos órgãos públicos, exige um processo sistemático de avaliação e revisão das metas traçadas, com o envolvimento direto das equipes que operam na linha de frente coesa (Mazzurna; Alameida, 2021).

O foco da pesquisa partiu da premissa de que a consolidação de um modelo eficaz de monitoramento e avaliação pode ampliar os resultados do planejamento estratégico e fortalecer a cultura institucional da DGPP, que nos últimos anos, tem apresentado resultados expressivos com relação a melhoria de seus indicadores de gestão, controle do cárcere e ressocialização, como apresenta o último Relatório de Gestão do órgão (Goiás, 2024)

Assim, investigou-se qual o modelo de avaliação e acompanhamento adotado pelo Planejamento Estratégico da instituição, além de avaliar como os servidores responsáveis diretamente pela execução dos objetivos estratégicos do plano, avaliam as metodologias empregadas tanto na elaboração, quanto no cumprimento e acompanhamento das metas e indicadores estratégicos.

O estudo delimitou-se ao estudo do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás elaborado para o período de 2024 a 2027. A metodologia utilizada envolveu a aplicação de questionários mistos aos servidores gestores (Titulares) e seus auxiliares, de todas as superintendências, gerências e diretorias de Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Goiás (DGPP).

De acordo com as informações contidas no site oficial da DGPP, atualmente a instituição possui três superintendências, dezesseis gerências, nove coordenações regionais e oitenta e cinco unidades prisionais, o que totaliza uma população geral para realização da pesquisa de cerca de cento e treze gestores titulares, além dos seus auxiliares, pondendo este número, aproximar-se de duzentos servidores da polícia penal. Participaram da pesquisa, respondendo ao formulário, cinquenta e seis servidores, o que apresenta cerca de 25% da população selecionada para o estudo, sendo esta a amostra utilizada para as conclusões da pesquisa.

O estudo, portanto, objetivou a construção de práticas mais integradas de gestão estratégica no sistema penitenciário goiano, propondo, ao final, um modelo operacional de avaliação e acompanhamento do seu planejamento que pode ser utilizado pela a instituição.

O artigo está estruturado em uma parte inicial que faz um reporte teórico acerca do tema planejamento estratégico e as suas metodologias de avaliação e monitoramento. Em seguida, se apresenta a metodologia aplicada para a realização da pesquisa e, por fim, são apresentados os resultados e as discussões acerca destes à luz das fundamentações teóricas, que escoram a pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o embasamento teórico que sustenta a análise realizada neste trabalho, abordando conceitos fundamentais sobre planejamento estratégico, metodologias de gestão aplicadas ao setor público, práticas em ambientes prisionais e aspectos culturais que influenciam a eficácia das ações estratégicas. A revisão teórica estrutura-se em quatro eixos: Planejamento estratégico no setor público; A construção da cultura de planejamento estratégico em instituição pública; O modelo de gestão estratégica da Polícia Penal de Goiás, com foco em OKR e SWOT; O modelo de avaliação e monitoramento do planejamento estratégico da Polícia Penal

de Goiás.

2.1 Planejamento Estratégico No Setor Público

O planejamento estratégico, enquanto ferramenta de gestão, passou a ocupar papel de destaque na administração pública brasileira à partir da década de 1990, impulsionado por reformas que buscaram maior eficiência, controle de resultados e alinhamento institucional. Sua função principal é estabelecer objetivos de médio e longo prazo definindo o caminho que uma organização pública pretende seguir, bem como os meios para atingir tais metas.

Na administração pública, o planejamento estratégico deve considerar, não apenas aspectos operacionais, mas também o contexto político, social e institucional em que a organização está inserida. De acordo com Oliveira (2016), o planejamento estratégico no setor público requer clareza de missão, visão de futuro e definição de indicadores de desempenho, sendo essencial para o aperfeiçoamento da governança.

No contexto atual, o desafio não está apenas em elaborar planos consistentes, mas em garantir sua execução e acompanhamento. A adoção de modelos de gestão orientados por resultados tem promovido maior foco em metas, indicadores e avaliação de impacto, o que reforça a importância de mecanismos sistemáticos de monitoramento e revisão.

O alinhamento entre os objetivos estratégicos e as políticas públicas no planejamento estratégico do setor público constitui um elemento essencial para garantir a eficácia das ações desenvolvidas pelo órgão, visto que, ao passo em que os objetivos estratégicos seguem alinhados com as políticas públicas, segundo Pinto e Nogueira (2019), é possível direcionar os esforços e recursos de forma mais eficiente, de modo a obter resultados mais expressivos.

De acordo com Pinto e Nogueira (2019), o planejamento estratégico, não só no setor privado, mas também no setor público, atua na facilitação da comunicação e o engajamento dos diversos atores envolvidos no processo de planejamento estratégico e na sua execução.

Neste mesmo sentido, cita-se Santos e Callado (2019) que avaliam que o planejamento estratégico no setor público contribui de forma preponderante para a prévia análise do ambiente externo e interno permite identificar oportunidades e ameaças que podem impactar a organização pública, permitindo a antecipação das crises e aprimoramento das ferramentas e modelos de gestão.

Ainda quanto ao planejamento estratégico no setor público, Pinto e Nogueira (2019) asse-

veram que são vários os desafios enfrentados nesse contexto e isso pode comprometer o bom andamento de uma instituição, comprometendo os seus resultados, principalmente, quanto o planejamento não possui metas claras e metodologias de avaliação bem definidas.

Para superar estes desafios apresentados, Carmo *et al.* (2018) indicam que o planejamento estratégico deve possuir um modelo de avaliação e monitoramento constante, verificando a eficácia das práticas aplicadas, possíveis desvios em relação aos objetivos estabelecidos e suas causas, bem como, analisando possibilidades de ajustes rápidos e eficazes para evitar o desvirtuamento do que se planejou inicialmente.

2.2 A Construção Da Cultura De Planejamento Estratégico Em Instituição Pública

A consolidação de práticas de planejamento estratégico está diretamente relacionada à cultura organizacional vigente. Instituições com o histórico de gestão verticalizada e foco em tarefas operacionais tendem a apresentar maior resistência à adoção de processos participativos, metas compartilhadas e avaliações sistemáticas.

Schein (2004) destaca que a cultura organizacional é composta por valores, crenças e práticas que se desenvolvem ao longo do tempo e moldam o comportamento institucional. Mudanças significativas, como a implantação de um sistema de monitoramento estratégico, requerem, não apenas ajustes técnicos, mas também, transformações culturais, incluindo o fortalecimento da liderança, da comunicação e da valorização do aprendizado organizacional.

Nesse cenário, a resistência à mudança pode ser superada com ações que envolvam os servidores, promovam capacitação contínua e criem espaços de diálogo sobre os rumos institucionais. A construção de uma cultura de resultados não ocorre de forma imediata, mas exige consistência, clareza de propósito e práticas que reforcem o valor do planejamento como instrumento de transformação.

2.3. O Modelo de Gestão Estratégica da Polícia Penal de Goiás Com Foco em OKR e SWOT

Na segurança pública, segundo Nascimento (2024), a aplicação da Análise SWOT (*Strengths* -Forças; *Weaknesses* –Fraquezas; *Opportunities* - Oportunidades; *Threats* – Ameaças) é extremamente útil para identificar os principais desafios para uma área onde a melhoria contínua é

fundamental. Neste sentido, a identificação das fraquezas internas como falta de treinamento, deficiências logísticas e oportunidades externas, como novos investimentos em tecnologia, permite às instituições de segurança pública formular planos de ação mais eficazes e adaptados à realidade local (Fernandes, 2019), contribuindo para a construção de planejamentos estratégicos no setor público, principalmente em órgãos de segurança pública.

De acordo com Nascimento (2024) às metodologias do planejamento estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal, em seu plano para os anos de 2024 a 2027 (Goiás, 2024), utiliza a matriz SWOT e o modelo OKR (*Objectives and Key Results*). A análise SWOT consiste na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a organização, servindo como base para o diagnóstico estratégico. Já os OKRs são instrumentos que conectam objetivos amplos a resultados mensuráveis, permitindo maior clareza e engajamento nas metas, segundo o citado autor.

Segundo Doerr (2019), os OKRs têm como vantagem a simplicidade na formulação e a capacidade de mobilizar equipes em torno de metas compartilhadas. Essa metodologia, amplamente utilizada no setor privado, tem sido gradualmente incorporada a instituições públicas, especialmente em contextos que demandam maior transparência e prestação de contas.

No caso da matriz SWOT, sua aplicação exige participação ativa dos diversos setores da organização, a fim de garantir uma leitura realista do ambiente interno e externo. A combinação dessas ferramentas pode potencializar os processos de definição estratégica, promovendo maior alinhamento entre diagnóstico, metas e ações institucionais.

2.4 O Modelo De Avaliação e Monitoramento do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás

As evidências teóricas apresentadas demonstram que o planejamento estratégico é ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização, em especial as que atuam com segurança pública.

Contudo, para que o planejamento tenha eficácia e alcance seus objetivos, Nascimento (2024) assevera que o modelo de avaliação precisa ser bem definido, tecnicamente fácil de ser constatado, utilizado por quem atuará na execução dos objetivos estratégicos e por quem fará o monitoramento dos indicadores.

Para, Carmo *et. al.* (2018) a avaliação e monitoramento constante no planejamento estratégico do setor público garante a eficácia das práticas aplicadas. Nascimento (2024) pontua que a avaliação periódica possibilitará, a instituição e os responsáveis pelo cumprimento das metas planejadas, que sejam identificados eventuais desvios em relação aos objetivos estabelecidos e seus indicadores, atuando de forma a corrigir os rumos das ações, evitando o fracasso das metas.

O acompanhamento sistemático das ações governamentais, feitas a partir das metas e indicadores do planejamento estratégico, aumentam as chances de sucesso destas ações (CARMO *et al.*, 2018). Pinto e Nogueira (2019) acrescentam que este acompanhamento precisa considerar o engajamento de todos os colaboradores da instituição, desde os estágios preliminares do processo de planejamento, agregando suas vivências, saberes e visões particulares, até o processo final de avaliação das metas executadas.

Analisando o Planejamento Estratégico da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás (Goiás, 2024), constata-se que embora o plano apresente de forma clara a periodicidade com que serão feitas as avaliações e monitoramento das metas e indicadores, não há a explanação acerca do modelo de avaliação utilizado (Nascimento, 2024).

Neste sentido, as análises realizadas a partir das manifestações dos integrantes da instituição no processo de estudo empírico desta pesquisa, apresentarão os indicativos acerca das necessidades de melhoria do processo de avaliação e acompanhamento das metas e indicadores do planejamento estratégico da DGPP às luzes das fundamentações teóricas apresentadas neste tópico, um os objetivos específicos deste estudo.

3. METODOLOGIA

O presente estudo científico valeu-se de uma abordagem metodológica quantitativa e descritiva, com suporte em dados quantitativos obtidos por meio de questionário eletrônico aplicado aos servidores da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP), bem como de análises qualitativas a partir dos estudos e análises de documentos oficiais, fundamentados pelas teorias extraídas de livros e artigos científicos utilizados como estrutura para a construção teórica do estudo. Deste modo, o método utilizado, fora o quantiqualitativo, que para Gil (2010), a utilização dos dois métodos de pesquisa de forma concomitante é possível, a medida em que o estudo perpassa por diferentes abordagens sobre o objeto de análise.

Quanto aos objetivos de estudo, a pesquisa realizada é de natureza exploratório e descritivo. Essa abordagem é adequada para compreender fenômenos sociais complexos como as percepções dos servidores da Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP) sobre o modelo de monitoramento e avaliação do seu planejamento estratégico. O caráter exploratório justifica-se pela busca em identificar aspectos ainda pouco discutidos na prática institucional, enquanto a dimensão descritiva visa retratar, com fidelidade, as experiências e entendimentos dos participantes Gil (2010).

Foram adotados procedimentos metodológicos combinados: análise documental, revisão bibliográfica e levantamento empírico via questionários aplicados por *link do forms* encaminhados às Superintendências, Gerências e Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Polícia via e-mails institucionais entre os meses de abril e maio de 2025, sendo retornadas cinquenta e seis respostas. O levantamento empírico teve como objetivo coletar dados diretamente com os servidores da DGPP, permitindo cruzar teoria e prática.

A população-alvo do estudo compreende os servidores que atuam na estrutura da DGPP. A amostra foi composta por 56 servidores de diferentes unidades administrativas, níveis hierárquicos e funções institucionais. A participação foi voluntária e anônima, garantindo diversidade de perspectivas e contribuindo para a legitimidade dos achados. O critério de amostragem foi não probabilístico, por conveniência, em virtude da acessibilidade e disponibilidade dos participantes.

O principal instrumento utilizado foi um questionário estruturado e elaborado com base nos objetivos do trabalho e nas categorias teóricas selecionadas. O questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Forms, permitindo amplo alcance e comodidade para os respondentes. O conteúdo abrangeu tópicos como grau de conhecimento do planejamento estratégico, práticas de monitoramento, aplicação de metodologias como OKR e SWOT e percepção sobre cultura avaliativa na DGPP (Incluiu ainda uma questão aberta para sugestões qualitativas).

A análise documental concentrou-se no exame do Plano Estratégico da DGPP (2024–2027), no relatório de Gestão da DGPP do ano de 2024 e em documentos internos da Diretoria, relacionados à gestão estratégica do órgão, disponíveis em seu site oficial. A revisão bibliográfica abrangeu obras acadêmicas e fontes técnicas sobre planejamento, monitoramento e cultura organizacional.

Os dados quantitativos obtidos por meio do questionário foram organizados em gráficos de barras e pizza, permitindo a visualização da frequência das respostas. Já as informações qualitativas, especialmente da questão aberta, foram submetidas à análise de conteúdo conforme Bardin

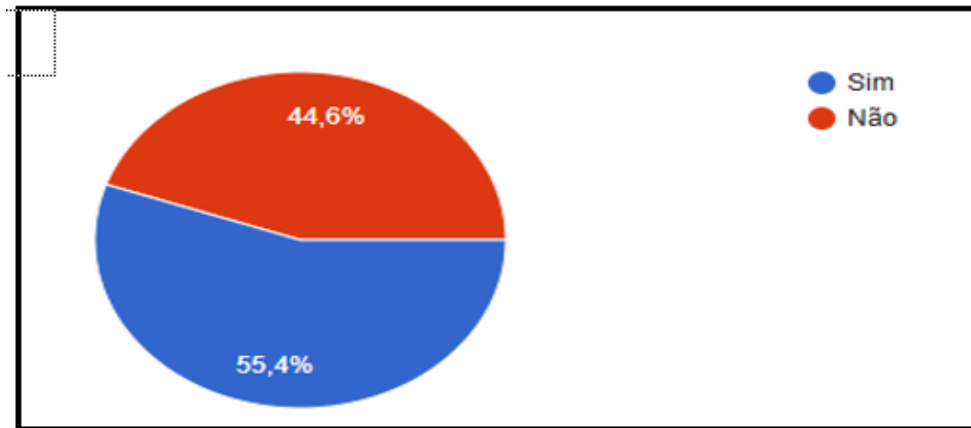
(2016), permitindo a identificação de categorias temáticas emergentes.

A triangulação entre os dados empíricos, os documentos institucionais e a revisão da literatura permitiram uma análise crítica e aprofundada sobre a efetividade do modelo de monitoramento das metas estratégicas da DGPP.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados levantados por meio do questionário demonstram que a maioria dos servidores da DGPP já teve algum contato com o planejamento estratégico institucional. O **Gráfico 1**, demonstra que cerca de 55% dos respondentes afirmaram já ter participado de algum processo de elaboração de planos estratégicos. Esse dado revela um nível relevante de envolvimento prévio, ainda que não necessariamente vinculado ao plano atual (2024–2027).

Gráfico 1: Participação em Planejamentos Estratégicos da Instituição



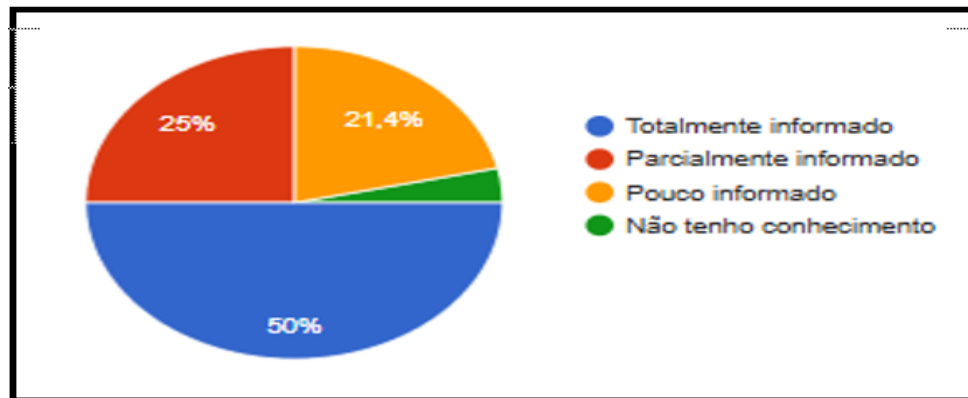
Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

A participação dos atores estratégicos da instituição na construção e na execução do planejamento estratégico do órgão é uma das premissas fundamentais para a sua consecução (Nascimento, 2024). Para 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 em uma gestão pautada em metas claras e resultados devidamente planejados.

Com relação ao grau de conhecimento sobre o conteúdo do atual planejamento estratégico,

aproximadamente metade dos participantes se declararam totalmente informados, como apresenta o **Gráfico 2**, revelando que ao adicionar o percentual de participantes com conhecimento parcial acerca do plano estratégico da instituição, cerca de 75% os inqueridos pela pesquisa, foram informados, de forma satisfatória, acerca do planejamento estratégico da DGPP.

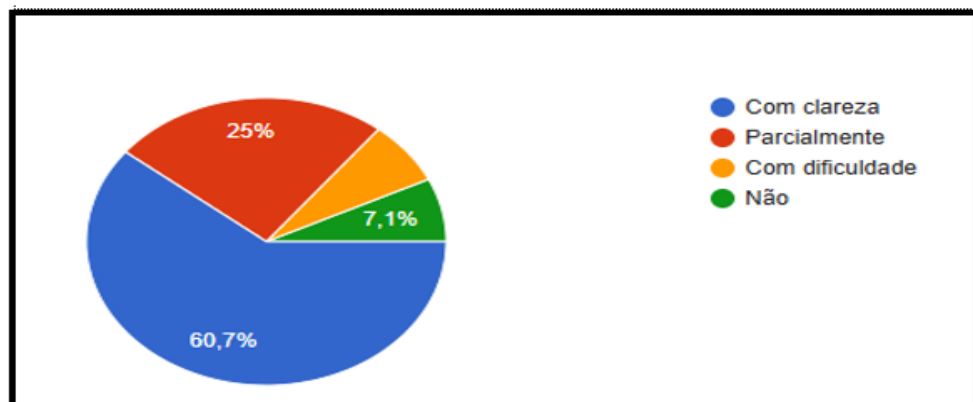
Gráfico 2: Em Que Medida Você Se Sente Informado(A) Sobre O Planejamento Estratégico Da DGPP (2024–2027)?



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

Neste sentido, os dados da pesquisa demonstram que mais de 60% dos servidores conseguiram relacionar suas atividades diretamente com os eixos estratégicos estabelecidos no plano (segurança, reintegração e valorização), o que demonstra certo alinhamento prático, apesar da compreensão do documento não ser integral, um dado bastante relevante, conforme os dados do **Gráfico 3**.

Gráfico 3: Capacidade De Relacionar Atividades Com Os Eixos Estratégicos Do Plano

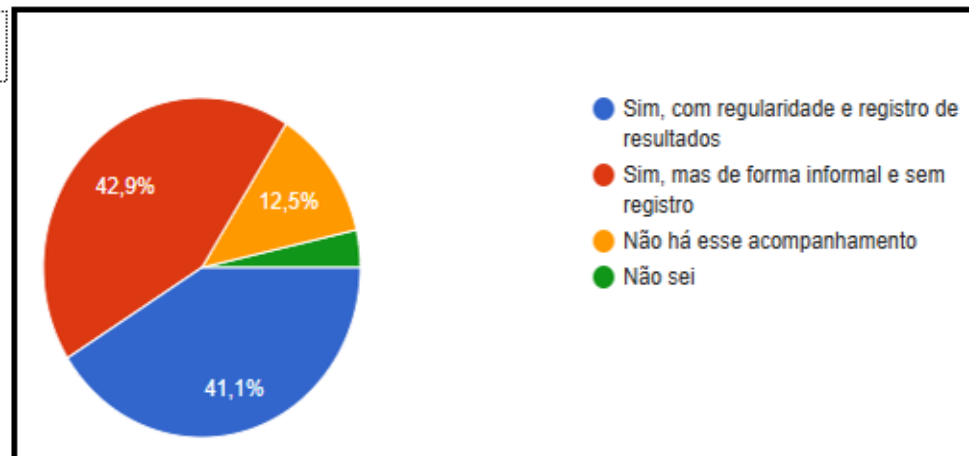


Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

Por outro lado, esse cenário indica que, embora o plano exista formalmente e tenha sido divulgado com abrangência considerável, como demonstra o gráfico 2, sua apropriação ainda ocorre de maneira desigual entre as equipes. Este dado pode indicar a falta aprofundamento técnico e maior clareza na comunicação institucional com relação aos objetivos das metas do planejamento, fatores que podem estar impactando diretamente na efetividade da gestão estratégica. 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, o que faz com que os resultados do planejamento sejam ainda mais eficientes.

Deste modo, considerando a relação entre conhecer as metas e relacionar tais metas com suas atividades cotidianas na gestão, constata-se pela análise dos dados do **Gráfico 4** que menos da metade dos servidores relatam realizar algum tipo de monitoramento dos resultados do planejamento estratégico da instituição em sua área de atuação.

Gráfico 4: Acompanhamento Periódico Das Metas Institucionais Feita Penas Unidades De Gestão



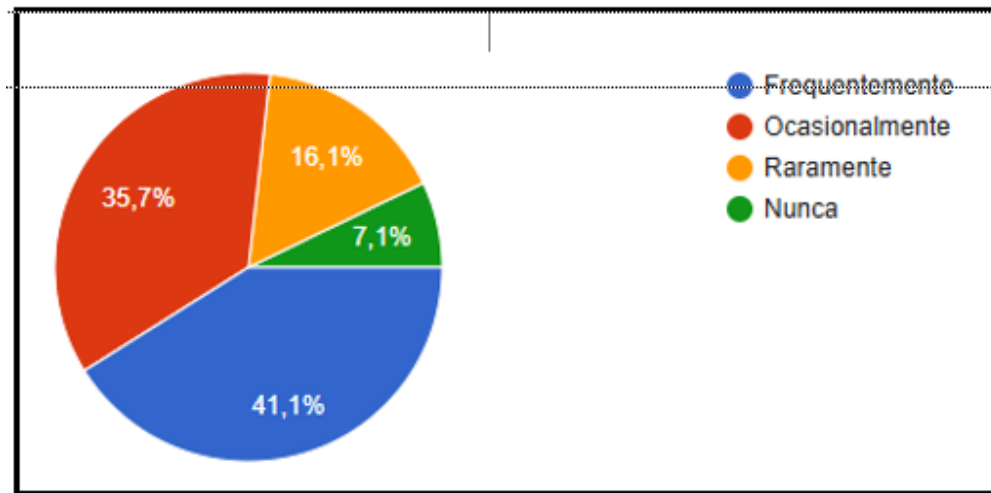
Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

Um dos pontos mais sensíveis revelados, conforme dados do gráfico 4, é o fato de que apenas 41,1% dos respondentes relataram que suas unidades realizam algum tipo de monitoramento das metas do planejamento estratégico com registro formal de resultados. Outros 42,9% indicaram que esse acompanhamento é feito de forma informal e sem quaisquer registros ou registrados de forma eventual, e 17,8% afirmaram desconhecer qualquer prática nesse sentido.

Nascimento (2024) considera que é necessário investir na capacitação dos colaboradores, na introdução de sistemas de monitoramento e em avaliação eficazes, pois sem estes o planejamento estratégico de uma instituição corre sérios riscos de descumprimento. Além disso, o monitoramento constante permite ajustes rápidos e eficazes às mudanças nas condições externas ou internas que possam impactar as operações de uma instituição (Teixeira; Freire, 2022), principalmente, uma instituição policial impactada por diversas facetas sociais, econômicas, entre outras.

Já os dados do **Gráfico 5** revelam informações acerca da frequência com que as metas institucionais são revisadas ou discutidas em equipe pelos participantes da pesquisa: 41,1% apontaram que isso ocorre com frequência, 35,7% disseram que ocorre ocasionalmente, 16,1% raramente participaram deste tipo de revisão e 7,1% relataram nunca ter participado de revisões ou não sabem informar.

Gráfico 5: Revisão Das Metas Institucionais Com A Equipe Ao Longo Do Ciclo De Gestão

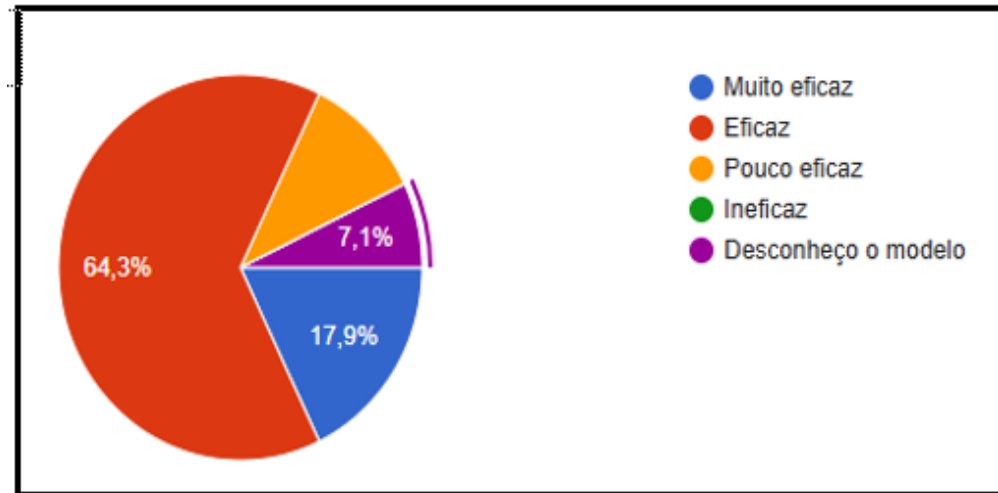


Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

Observa-se que os dados dos gráficos 4 e 5 revelam problemas com relação ao monitoramento do planejamento estratégico feito pela DGPP com os gestores e atores da sua execução. Se não há monitoramento não é possível que ocorra revisão das metas.

O **gráfico 6** apresenta os dados do questionamento acerca da eficiência do processo de monitoramento do planejamento estratégico da DGPP:

Gráfico 6: Considerações Acerca Da Eficácia Do Modelo De Monitoramento Estratégico Da Instituição



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

O gráfico revela que 17,9% classificaram o modelo atual de monitoramento como "muito eficaz" e que 64,3% o consideraram apenas "eficaz". Contraposto com os dados apresentados pelos gráficos anteriores, nos quais os gestores consideram o modelo de avaliação e monitoramento do planejamento estratégico eficiente, a avaliação do gráfico 6 revela um desajuste entre o modelo apresentado e o monitoramento real feito pela DGPP.

Ainda com relação ao gráfico 6, os dados da pesquisa apontam que nenhum dos participantes consideram o modelo de acompanhamento do planejamento estratégico ineficiente, podendo indicar que ajustes no modelo atual podem ser suficientes para a melhoria do processo de monitoramento.

As sugestões qualitativas trazidas pelos servidores reforçam a necessidade de ampliar os espaços de diálogo sobre o planejamento, estabelecer mecanismos de feedback e promover maior clareza sobre os indicadores e responsáveis por cada meta. Aspectos recorrentes apresentados: falta de reuniões sistemáticas, falta de padronização de procedimentos e transparência nas informações estratégicas.

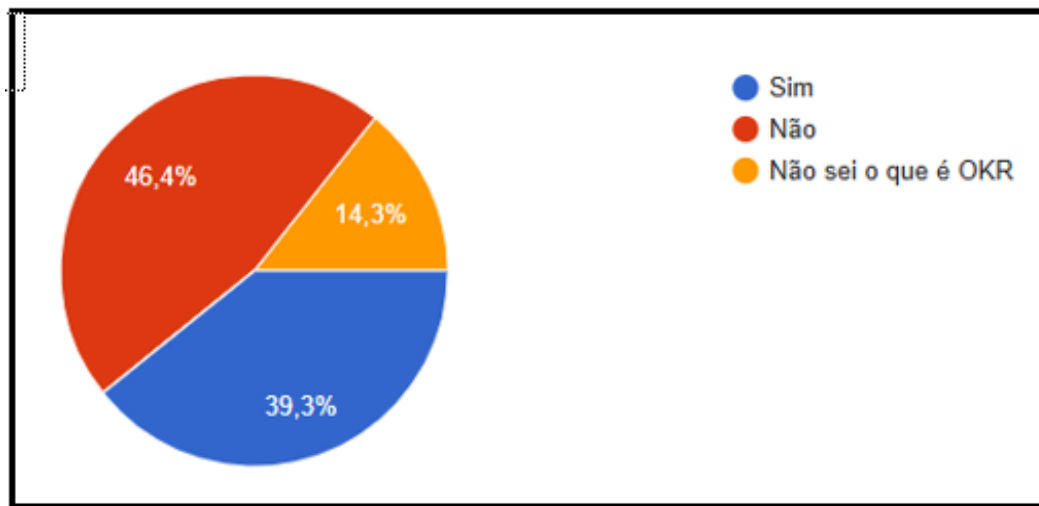
Vários respondentes sugeriram a criação de um painel visual com indicadores atualizados

e acessíveis a todos os gestores e chefias. Outros indicaram a importância da capacitação continuada em ferramentas de gestão estratégica e o fortalecimento da Gerência de Planejamento e Gestão como unidade articuladora do processo.

A análise cruzada das respostas mostra que servidores com maior tempo de serviço ou que já participaram de planos anteriores tendem a ter percepções mais críticas, mas também mais construtivas acerca do planejamento estratégico e suas metodologias de avaliação. Esses profissionais indicaram com mais frequência a necessidade de participação ativa, clareza de metas e definição de papéis.

Com relação às metodologias utilizadas para a construção do planejamento estratégico da instituição, os dados estão apresentados no **Gráfico 7**:

Gráfico 7: Participação em capacitação sobre OKR

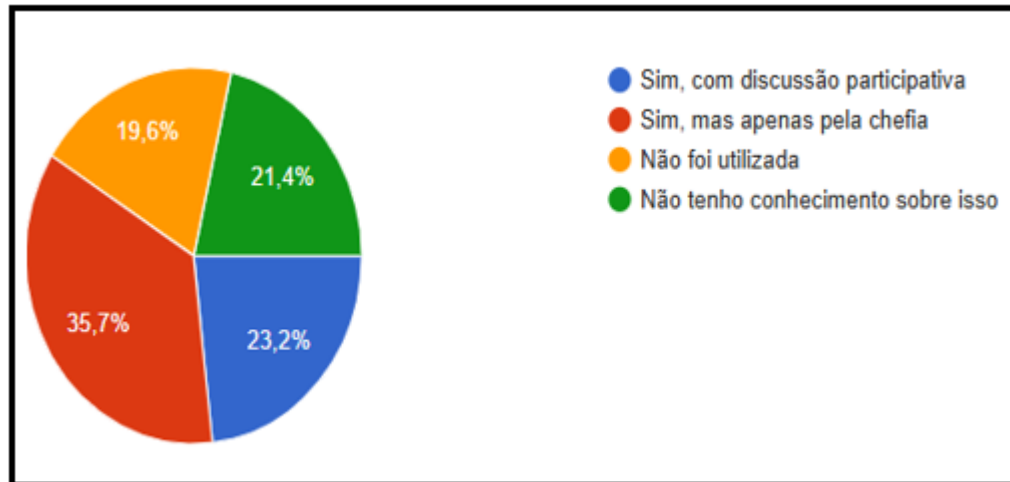


Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

A percepção sobre as metodologias utilizadas também foi heterogênea: enquanto 39,3% afirmaram ter participado de capacitação sobre OKR, outros 46,4% desconhecem ou nunca foram expostos à ferramenta.

No caso da matriz SWOT, apenas 23,2% relataram que a técnica foi aplicada com participação da equipe, sendo que 35,7% informaram que a análise foi feita apenas pela chefia, conforme **gráfico 8**:

Gráfico 7: Aplicação Da Matriz SWOT Como Ferramenta De Análise Estratégica Pelo Participante



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2025)

Tais dados revelam que, apesar do avanço na formalização do planejamento, a apropriação das metodologias ainda é limitada e desigualmente distribuída. Isso reforça a importância de ações formativas, comunicacionais e participativas como eixo de fortalecimento institucional.

Um achado importante da pesquisa revelou que 66,1% dos servidores, participantes da pesquisa, considera que o planejamento estratégico tem gerado impacto real na melhoria dos serviços prestados pela DGPP, demonstrando que a cultura de planejamento estratégico na instituição tem sido implantada. Nascimento (2024) assevera que um dos caminhos mais eficientes para superar os obstáculos da gestão pública em órgãos de segurança de forma eficiente e produtiva está no comento da cultura organizacional valorizando a inovação, aprendizado contínuo e o hábito de planejar estrategicamente.

O conjunto dos dados analisados aponta para a existência de um ambiente institucional com potencial para avançar na gestão por resultados, desde que, sejam fortalecidos os mecanismos de monitoramento, capacitação e reconhecimento das boas práticas da instituição.

Percebe-se que a existência do plano estratégico não é suficiente por si só: ele precisa ser ativado por meio de ciclos contínuos de avaliação com apoio da liderança, envolvimento das equipes e uso de tecnologias que favoreçam a transparência e a tomada de decisões.

Ao mesmo tempo, o modelo atual carece de maior sistematização e institucionalização com relação ao modelo de avaliação de acompanhamento das metas e indicadores. A construção de um

modelo operacional ,adaptado à realidade da DGPP, pode representar um passo decisivo para consolidar uma cultura de planejamento estratégico mais madura, participativa e orientada por evidências.

4.1 Proposta de aprimoramentos: contribuições da pesquisa

Com base nas análises realizadas ,ao longo deste trabalho, com o aporte dos fundamentos teóricos discutidos, propõe-se a implantação de um modelo operacional de monitoramento estratégico para a DGPP, estruturado em cinco pilares complementares. A proposta visa atender às fragilidades identificadas, promover maior participação dos servidores e institucionalizar uma cultura de avaliação contínua.

➤ **Criação do Comitê Institucional de Acompanhamento e Avaliação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da DGPP.**

O referido Comitê deve ser composto por representantes de todas as superintendências, gerências e Coordenações Regionais da DGPP. Este comitê realizaria reuniões trimestrais e ficaria responsável por revisar os OKRs, acompanhar os indicadores, avaliar relatórios de desempenho e propor ajustes estratégicos. A Gerência de Planejamento e Gestão desempenharia o papel de secretaria executiva do Comitê.

A proposta sugere ainda o desenvolvimento de um painel digital acessível a todos os gestores da DGPP, a partir de uma plataforma de *Business Intelligence* (BI), com o objetivo de facilitar a visualização dos objetivos estratégicos, metas e indicadores atualizados permanentemente por meio das ações desenvolvidas pelas áreas do Sistema Informatizado de Gestão e Governança da Diretoria-Geral de Polícia Penal.

➤ **Criação de ciclos de avaliação e monitoramento dos resultados.**

O estabelecimento de ciclos trimestrais de revisão permitiria a análise sistemática do desempenho das unidades e a tomada de decisões em tempo hábil. Cada ciclo incluiria uma etapa de diagnóstico participativo, reuniões de avaliação, elaboração de relatórios sintéticos com pontos

fortes, fragilidades e recomendações de melhoria.

- **Criação do Curso Planejamento Estratégico e Ferramentas De Gestão a ser ministrado pela Escola Superior de Polícia Penal.**

A capacitação contínua é essencial para sustentar a proposta. Recomenda-se a criação de um programa anual de formação em temas como planejamento estratégico, definição de indicadores, uso de OKRs, análise SWOT, cultura de dados e gestão de equipes. A formação deve contemplar todos os níveis hierárquicos, com destaque para os servidores das áreas meio e finalística.

- **Criação do Selo de Gestão com níveis diferentes de aferição e premiação.**

Para fomentar o engajamento das equipes, propõe-se a implementação de mecanismos de reconhecimento institucional baseados em desempenho. Entre as possibilidades estão selos de excelência, menções honrosas, publicações internas de boas práticas e, quando possível, incentivos funcionais simbólicos. O reconhecimento reforça a importância do planejamento estratégico como instrumento coletivo.

- **Revisão do PEI (2024-2027), com indicação clara da metodologia de acompanhamento utilizando a metodologia KI.**

Os KPIs (*Key Performance Indicators*), são indicadores de acompanhamento contínuo que medem o desempenho de processos específicos (Doerr, 2019). Os KPIs são métricas permanentes que indicam a estágios de cumprimento os OKRs.

A apresentação de métricas de medição do cumprimento dos KR de forma mais específica, com KPIs aferidos periodicamente, com fórmulas de aferição claras e bem definidas para cada um dos objetivos e indicadores do planejamento estratégico da DGPP, pode facilitar a interação e envolvimento de todos os servidores responsáveis pelas áreas e seus colaboradores, melhorando os processos de execução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o modelo de monitoramento e avaliação das metas do Planejamento Estratégico 2024–2027 da Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP), com foco na percepção dos servidores e na identificação de possibilidades de aprimoramento. A análise dos dados revelou que, apesar da existência formal do plano estratégico e do envolvimento dos servidores, ainda há importantes lacunas a serem superadas na avaliação e monitoramento dos seus objetivos estratégicos.

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado a 56 servidores indicam que há conhecimento sobre a existência do plano, mas o entendimento aprofundado de seus conteúdos e a vinculação direta às rotinas de trabalho ainda necessitam de ajustes. O acompanhamento sistemático das metas ocorre de forma desigual entre as unidades e a avaliação de resultados não está plenamente incorporada à cultura organizacional da DGPP, o que indica que o atual planejamento estratégico pode não ter sido claro quanto a indicação da metodologia de avaliação dos resultados, bem como do modelo de acompanhamento.

A pesquisa também evidenciou que ferramentas modernas de gestão estratégica, como OKR e SWOT, são pouco utilizadas ou conhecidas parcialmente pelos servidores, o que compromete o uso de metodologias consistentes na definição e acompanhamento das metas. Ademais, a ausência de mecanismos claros de feedback, reconhecimento institucional e sistemáticas de capacitação contribui para a fragilidade da cultura de planejamento e avaliação, revelando a necessidade da Diretoria-Geral de Polícia Penal capacitar, de forma sistemática, seus servidores acerca das metodologias em tela.

Nesse contexto, propôs-se um modelo operacional estruturado em cinco pilares: *Criação do Comitê Institucional de Acompanhamento e Avaliação do Planejamento Estratégico Institucional; Criação de ciclos de avaliação e monitoramento dos resultados; Criação do Curso Planejamento Estratégico e Ferramentas De Gestão; Criação do Selo de Gestão; Revisão do PEI (2024-2027), com indicação clara da metodologia de acompanhamento utilizando a metodologia KI.* Essa proposta visa responder às lacunas identificadas, promover um ambiente mais participativo, orientado por dados e comprometido com o eficiente cumprimento das metas do plano estratégico da instituição.

Conclui-se que, para além de elaborar planos estratégicos, é fundamental garantir sua implementação prática por meio de processos permanentes de monitoramento e avaliação. A valorização dos servidores, enquanto agentes estratégicos da política institucional, aliada ao uso de ferramentas adequadas e ao fortalecimento da cultura de resultados, constitui o caminho para a consolidação de uma gestão prisional mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades sociais.

Por fim, espera-se que as reflexões e propostas aqui apresentadas contribuam para o avanço da gestão estratégica no sistema prisional goiano e sirvam de referência para outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes.

7. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 abr. 2025.

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: 28 abr. 2025.

DOERR, John. **Avalie O Que Importa: Como O Google, Bono Vox E A Fundação Gates Sacudiram O Mundo Com Os Okrs**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

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: 04 mai. 2025.

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: 01 mai. 2025.

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. Acesso em: 28 abr. 2025.

GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Penal de Goiás (2024/2027)**. Goiânia: Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. 2024. 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-2024-a-2027.html](#). Acesso em: 10 abril. 2025.

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.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, J. P. N. **Planejamento Estratégico Da Polícia Penal De Goiás: Vantagens e Limites das Metodologias Utilizadas na Elaboração [manuscrito]**. 2024. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Aparecida de Goiânia, 2024. C, 100 f.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

PFEIFFER, Ricardo. Planejamento estratégico no setor público: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Brasília, v. 54, n. 3, p. 342-359, jul./set. 2020.

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. 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 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. 2025.

STACEY, R. D. **Estratégia como prática organizacional: complexidade e dinâmica nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

VALLE, V. P. **Implantação de OKRs na administração pública: estudo de caso em uma autarquia federal**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2021.

ANEXO ÚNICO
QUESTIONÁRIO APLICADO

Avaliação Estratégica do Planejamento, Monitoramento e Avaliação da DGPP (2024–2027)

Informações Gerais (opcional):

- Unidade de Lotação:
- Cargo/Função:
- Tempo na DGPP:
- Já participou da elaboração de planos estratégicos institucionais? Sim Não

1. Compreensão e Apropriação do Planejamento Estratégico

1.1. Em que medida você se sente informado(a) sobre o Planejamento Estratégico da DGPP (2024–2027)?

Totalmente informado Parcialmente informado Pouco informado Não tenho conhecimento

1.2. O planejamento estratégico atual foi apresentado formalmente à sua unidade?

Sim, com detalhamento das metas e indicadores Sim, mas de forma superficial Não foi apresentado Não sei responder

1.3. Você consegue relacionar as atividades da sua unidade com os eixos estratégicos do plano?

Com clareza Parcialmente Com dificuldade Não

2. Monitoramento e Avaliação Interna

2.1. A sua unidade realiza algum tipo de acompanhamento periódico das metas?

Sim, com registro de resultados Sim, mas informalmente Não Não sei

2.2. As metas institucionais são discutidas com a equipe ao longo do ciclo?

Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

2.3. Como você avalia a efetividade do modelo de monitoramento da DGPP?

Muito eficaz Eficaz Pouco eficaz Ineficaz Desconheço o modelo

3. Metodologias Utilizadas (OKR e SWOT)**3.1. Já participou de capacitação sobre OKR?**

Sim Não Não sei o que é OKR

3.2. Os OKRs da DGPP refletem os objetivos da sua unidade?

Sim Parcialmente Não Não sei avaliar

3.3. A matriz SWOT foi utilizada na sua unidade?

Sim, com participação Sim, apenas pela chefia Não Não tenho conhecimento

4. Resultados, Impactos e Cultura de Avaliação**4.1. O planejamento estratégico tem gerado impacto real na DGPP?**

Sim, de forma concreta Sim, mas com limitações Não percebo impacto Não sei opinar

4.2. Como avalia a cultura da DGPP no uso de dados para decisões?

Muito madura Em desenvolvimento Incipiente Praticamente inexistente

4.3. Sua equipe está envolvida nos processos de avaliação das metas?

Sim, ativamente Ocasionalmente Não participa Não sei informar

5. Sugestões Qualitativas**5.1. Que melhorias você sugere ao modelo de monitoramento da DGPP?**