



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

ADEVAIR FORTUNATO PEIXOTO JUNIOR

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA:
ênfase no papel do líder atuante no sistema prisional**

GOIÂNIA-GO

2025



ADEVAIR FORTUNATO PEIXOTO JUNIOR

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA:
ênfase no papel do líder atuante no sistema prisional**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Patrick Barros Barbosa.

GOIÂNIA-GO

2025

LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA: ênfase no papel do líder atuante no sistema prisional

STRATEGIC LEADERSHIP IN PUBLIC SECURITY: emphasis on the role of the active leader in the prison system

Adevair Fortunato Peixoto Junior*

Patrick Barros Barbosa**

Resumo: Diversos fatores influenciam, de forma direta ou indireta, nos resultados de uma gestão organizacional, trazendo vantagens ou desvantagens ao órgão em questão. No que se refere especificamente ao campo a segurança pública ligado ao sistema prisional, entende-se que os impactos de uma boa qualidade de gestão podem ser ainda mais expressivos em nível interno, mas também para a sociedade como um todo. No contexto das instituições de segurança pública, a relevância de se manter uma liderança estratégica se torna essencial. Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a importância da liderança no processo decisório no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal, localizada no município de Goiânia. Especificamente, propôs-se apresentar uma revisão da literatura brasileira acerca da gestão de pessoas, com ênfase na liderança estratégica em segurança pública, enfatizar o papel fundamental da liderança na atuação dos serviços de segurança pública, evidenciar o poder de persuasão do líder no contexto gerencial e decisório de um sistema penitenciário e considerar o papel da liderança na Diretoria Geral da Polícia Penal. As entidades públicas enfrentam diversos tipos de riscos, sejam eles operacionais, financeiros ou estruturais, de maneira abrangente. Esses riscos estão relacionados aos métodos de administração da instituição, o que pode afetar uma ou várias áreas de suas atividades. A adoção de medidas estratégicas na gestão que visam a maximização dos resultados está vinculada às decisões tomadas pela liderança. Isso requer que os líderes possuam a capacidade de lidar com os desafios do cenário em questão, agindo de forma estratégica e integrando informações para garantir uma operação eficaz.

Palavras-chave: Segurança pública; Sistema prisional; Liderança estratégica.

Abstract: Several factors influence, directly or indirectly, the results of organizational management, bringing advantages or disadvantages to the agency in question. With regard specifically to the field of public security linked to the prison system, it is understood that the impacts of a good quality of management can be even more expressive internally, but also for society as a whole. In the context of public security institutions, the relevance of maintaining strategic leadership becomes essential. Thus, the present research aims to analyze the importance of leadership in the decision-making process within the General Directorate of Criminal Police, located in the municipality of Goiânia. Specifically, it was proposed to present a review of the Brazilian literature on people management, with an emphasis on strategic leadership in public safety, to highlight the fundamental role of leadership in the functioning of public safety services, to demonstrate the persuasive power of leaders in the

* Graduado em Direito, pelo Centro Universitário de Goiás – UNI-ANHANGUERA, no ano de 2014. Pós-Graduado em Direito Penal e Processual Penal, no ano de 2016, pelo Centro Universitário de Goiás – UNI-ANHANGUERA. Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: juniorfortunatop@gmail.com.

** Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação, pela Universidade Católica de Brasília - UCB. Orientador do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: patrickraftter@gmail.com.

managerial and decision-making context of a penitentiary system, and to consider the role of leadership in the General Directorate of the Penal Police. Public entities face various types of risks, whether operational, financial or structural, in a comprehensive manner. These risks are related to the institution's management methods, which can affect one or several areas of its activities. The adoption of strategic management measures aimed at maximizing results is linked to the decisions made by the leadership. This requires leaders to possess the ability to deal with the challenges of the scenario at hand, acting strategically and integrating information to ensure effective operation.

Key-words: Public security; Prison system; Leadership Strategic.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática da liderança estratégica. Buscou-se realizar uma análise pautada no papel do líder que atua no sistema prisional brasileiro. Deve-se considerar que, ao longo de décadas, a gestão organizacional se desenvolveu com base exclusivamente nas teorias tradicionais, onde não havia uma delimitação concreta do papel de liderança nas instituições, fossem elas de caráter público ou privado.

No entanto, ao se considerar a nova gestão estratégica, verifica-se o surgimento do papel de liderança, especialmente no que concerne à busca por uma gestão mais equilibrada e estrategicamente direcionada aos processos decisórios, criando e implementando ações que venham a respaldar as necessidades identificadas em cada estrutura organizacional das respectivas organizações, a partir de planejamentos estratégicos que possam contribuir para otimizar os resultados de desempenho da gestão.

As organizações enfrentam diversos riscos, que podem ser operacionais, estruturais, financeiros e de mercado. Esses riscos são parte integrante dos processos administrativos e podem afetar uma ou mais áreas de funcionamento dentro de uma organização. É neste cenário que se posiciona o papel da liderança, atuando com um olhar direcionado de forma estratégica para as necessidades da organização, assim como de seus liderados e equipes. Na segurança pública do Brasil, especialmente dentro do sistema penitenciário, adotar uma abordagem estratégica requer que o líder exerça sua função de liderança, visando alcançar os objetivos definidos por meio da missão da instituição e das diretrizes estabelecidas na gestão.

Dentro de uma instituição prisional, a atuação do gestor público no processo decisório é crucial para garantir a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos. Isso se deve ao fato de que a motivação, a implementação de políticas que promovam trabalho em equipe, a descentralização de decisões e a criação de incentivos e benefícios para os servidores só

poderiam ser alcançadas se o gestor adotar uma postura colaborativa e inclusiva com a maioria dos colaboradores ao tomar decisões.

A ausência do poder de convencimento que um líder exerce sobre sua equipe dificulta a conquista das metas organizacionais. É frequente a resistência de certos membros do grupo, gerando reações adversas à cooperação e, conseqüentemente, conflitos. Portanto, são essenciais medidas que reduzam as desavenças e orientem estratégias que promovam a colaboração da maioria dos servidores. Assim, levanta-se a seguinte pergunta-problema a ser respondida no decorrer da presente pesquisa: Qual a relevância e o impacto da atuação do líder na estrutura de gestão da segurança pública, especialmente no contexto da Diretoria-Geral de Polícia Penal, em Goiás?

A abordagem do tema em investigação se justifica no campo acadêmico a partir da percepção de que, na segurança pública do Brasil, as prisões contemporâneas desempenham um papel crucial na manutenção da ordem social dentro de um sistema penitenciário estruturado. Esse sistema tem a função de manter afastados da sociedade os indivíduos que foram condenados, os quais estão sob a autoridade judicial e são direcionados para instituições prisionais adequadas.

Tratar da gestão de uma organização inclui o processo de liderança. A administração de uma instituição consiste em uma série de atividades que abrange o planejamento, a direção e a monitorização de todos os recursos envolvidos. A presença do administrador público como líder nas tomadas de decisão da Diretoria-Geral de Polícia Penal (DGPP) é fundamental para a estrutura organizacional, salientando-se, ainda a justificativa técnica do ambiente social e jurídico, onde se nota a essencialidade do controle interno e a necessidade de estratégias gerenciais da liderança, no sentido de manter a ordem pública.

O trabalho desse administrador, localizado em um sistema penitenciário de alta complexidade, consiste numa constante procura por avanços que minimizem ao máximo as condições precárias da vida dentro das prisões. A gestão estratégica atua como um fator que conecta e harmoniza os ambientes internos e externos. Isso ocorre porque, mediante as iniciativas adotadas pelo líder, as equipes são estimuladas, resultando na melhoria dos resultados e no atendimento às demandas da sociedade.

Sustentar a motivação dos servidores envolvidos nesse processo é uma tarefa diária, o que ressalta a relevância da administração nas unidades distribuídas pelo estado de Goiás, especialmente na DGPP, considerando-se as dificuldades e a complexidade envolvidas na gestão de uma penitenciária, como no que diz respeito à liderança do administrador em

relação aos servidores públicos, aos presos e seus parentes, bem como aos órgãos públicos e privados que fazem uso deste serviço.

Neste aporte, o presente estudo tem o objetivo de analisar a importância da liderança no processo decisório no âmbito da Diretoria-Geral da Polícia Penal, de Goiânia. Especificamente, propôs-se apresentar uma revisão da literatura acerca da gestão de pessoas, com ênfase na liderança estratégica em segurança pública, além de enfatizar o papel fundamental da liderança na atuação dos serviços de segurança pública, visando evidenciar o poder de persuasão do líder no contexto gerencial e decisório de um sistema penitenciário, assim como considerar o papel da liderança na DGPP.

Para tanto, foi desenvolvida uma revisão da literatura, associada a um estudo de caso do objeto de pesquisa, coletando informações em bases teóricas, documentais e em dados obtidos a partir da aplicação de um questionário composto por 10 perguntas fechadas e previamente estruturadas, com a finalidade de subsidiar a análise do tema em epígrafe acerca da Liderança Estratégica na Segurança Pública no ambiente da DGPP, de Goiânia.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O serviço de Segurança Pública do Brasil demanda de cuidados e atenção especial, por se tratar de um segmento que lida diretamente com a qualidade de vida da população, assim como impacta diretamente nos mais diversos âmbitos da vida dos cidadãos e das famílias. Conforme Nunes *et al.* (2025), neste contexto, deve-se considerar que a Polícia Penal é um dos órgãos de interesse para se manter em constante aprimoramento, no sentido de otimizar a qualidade dos serviços e garantir uma concreta gestão eficiente da ordem pública. Diante disto, observa-se que a gestão em segurança pública é assunto em evidência, sendo o papel da liderança uma vertente relevante para pesquisas acadêmicas.

2.1 Gestão de Pessoas e Liderança Organizacional

A liderança ganhou destaque em virtude da competitividade e da demanda por identificar e guiar as habilidades e competências dos servidores. Isso fez com que fosse necessário um perfil de liderança com um forte senso de autoridade. A autoridade negociada, que se faz presente de forma estratégica nos dias atuais, “pressupõe igualdade de direitos, caracterizado por um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos” (Santana; Barbosa; Bizarria, 2024, p. 112).

Analizando os entendimentos de Bohn Gass e Becker (2021), entende-se que os líderes passaram a ser vistos como figuras fundamentais, assumindo uma abordagem diferenciada em relação aos integrantes de suas equipes, com o objetivo de influenciá-los e, ao mesmo tempo, administrá-los de forma mais eficiente, contribuindo para a melhoria dos resultados da instituição.

No começo, a gestão das organizações era marcada pela imposição de um poder autoritário. Com o passar do tempo, tornou-se essencial realizar mudanças e ajustes, motivados pelo progresso da estrutura organizacional e pelas inovações tecnológicas em contínua evolução. É possível notar que cada tipo de liderança possui características distintas que se relacionam com a forma de liderar, influenciando os atributos pessoais dos líderes. Deste modo, implementar ações ligadas à gestão da Diretoria do sistema prisional, como criando conselhos gestores, poderia “contribuir para o desenvolvimento da cidadania e da reinvenção de novos padrões de convivência democrática, contribuindo com o fortalecimento de decisões coletivas” (Santana; Barbosa; Bizarria, 2024, p. 103).

A administração de recursos humanos desempenha um papel fundamental na organização e na formação de uma organização, promovendo seu desenvolvimento. O gestor possui a habilidade de utilizar ferramentas administrativas para revisar suas estratégias, tornando mais fácil o planejamento e a gestão da instituição de forma mais eficiente, através da supervisão integrada das operações e com o apoio de sua equipe (Santana; Barbosa; Bizarria, 2024).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2023), a moderna perspectiva de administração de recursos humanos visa criar uma ligação genuína entre os interesses internos e os de seus colaboradores, favorecendo um relacionamento interativo e dinâmico entre as operações e as pessoas envolvidas. Nesse novo modelo de gestão, as instituições buscam mesclar liderança com um foco mais humano, preparando seus colaboradores para que se comprometam de forma significativa com as metas e objetivos da organização.

Para Santana, Barbosa e Bizarria (2024), é notória a importância de um elemento distintivo na gestão de recursos humanos, com o objetivo de alcançar uma integração estratégica. Essa integração deve ser planejada e aplicada através de ações que satisfaçam as aspirações individuais e coletivas, em harmonia com as metas da organização.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2023), o líder ajusta seus três estilos de liderança de acordo com a situação, a equipe e a tarefa em pauta. Ele pode tanto estabelecer comandos quanto considerar as opiniões dos membros da equipe antes de tomar uma decisão, além de sugerir métodos para executar certas atividades: ele utiliza a liderança autoritária,

participativa e delegativa. O principal desafio para o líder é reconhecer o momento certo para aplicar cada abordagem, com quem se relacionar e nas circunstâncias apropriadas.

Souza, Giovanella e Diaz (2022) destacam a importância de que o gestor desenvolva uma compreensão profunda sobre aspectos pedagógicos, tecnologias e também sobre técnicas e práticas de administração, incluindo instrumentos de gestão. Isso implica que é fundamental ter um conhecimento abrangente que englobe tanto o setor educacional quanto o administrativo, a fim de garantir a continuidade no mercado e reduzir os impactos negativos do ambiente em que a instituição está inserida.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), a cultura organizacional, que abrange valores, convicções, princípios e regras, estabelece um modo distinto de atuação, frequentemente identificado como filosofia da instituição, que guia o que é considerado aceitável ou não. Essas limitações culturais se tornam tão integradas em determinados ambientes que podem atuar como barreiras e freios à transformação. Elas se tornam referências que, por não serem questionadas, levam a uma falta de progresso cultural. Isso obstrui o crescimento de um pensamento crítico, resultando em um número escasso de pessoas capazes de reconhecer crises em andamento e os perigos de certas correntes.

A implementação de novas estratégias de gestão que priorizem a humanização no ambiente laboral é essencial. Isso envolve a constituição de equipes multidisciplinares que possam atender às demandas ligadas ao modo de vida, às condições de trabalho e à gestão global da instituição. Deve-se analisar diferentes cenários, principalmente ao criar estratégias, pois isso ajuda os líderes a reconhecerem os pontos fortes e fracos de uma organização, além de enfatizar suas fragilidades e perigos, facilitando a adoção de melhorias em níveis internos e externos (Machado *et al.*, 2025).

Chiavenato e Sapiro (2023) sustentam que é fundamental que as organizações, por meio de seus gestores, se empenhem em inovar e implementar estratégias visando melhorias, tanto em seu funcionamento interno quanto em sua relação externa. O objetivo central desse movimento é responder às necessidades da gestão. Isso destaca a importância da monitorização constante por parte dos gestores, sendo crucial, em várias circunstâncias, que manifestem uma abordagem estruturada, que favoreça o alcance equilibrado das metas da organização.

Cruz, Ramos e Coelho (2021) apontam que as organizações estão cada vez mais dedicadas a desenvolver inovações e a adotar práticas que busquem melhorias, tanto internamente quanto externamente. O foco principal dessa ação é atender às demandas de sua área e às expectativas da população, possibilitando que elas enfrentem, de maneira estratégica,

aos entraves institucionais, como no caso do sistema penitenciário brasileiro, que requer uma atenção especial por parte dos líderes, como forma de garantir uma boa qualidade dos serviços e priorizar a ordem pública.

A finalidade de um grupo transcende a execução de uma tarefa isolada, englobando objetivos mais amplos, como otimizar um processo como um todo ou desenvolver novos produtos. Ao priorizar a colaboração em equipe, em vez de se concentrar unicamente em atividades individuais, cada integrante se dedica não apenas a executar suas funções com excelência, mas também a assegurar que os demais façam o mesmo. “Vigiar e monitorar o comportamento dos indivíduos tornou-se uma estratégia para manter a ordem social e prevenir novas infrações, garantindo a conformidade dos cidadãos com as normas vigentes” (Machado *et al.*, 2025, p. 30).

Os líderes enfrentam o desafio de criar um planejamento que seja contínuo, ágil e inclusivo, ao mesmo tempo em que promovem uma cultura estratégica capaz de lidar com problemas e ter uma noção precisa dos resultados almejados. Como destacado por Mendes, Lopes e Bazzan (2024), por meio de um planejamento estratégico eficaz, é possível enfrentar uma série de questões contemporâneas, inclusive a incorporação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) nas instituições. Deste modo, é interessante que esses gestores busquem se manter sempre informados para lidar com as inovações tecnológicas.

Com base nessa análise, é manifesta a importância da atuação de líderes na administração das instituições de segurança pública, os quais devem fundamentar suas ações em políticas que incentivem a otimização das interações interpessoais e a eficiência dos processos operacionais. Segundo entendimento trazido por Silva e Lopes (2021, p. 9), “as soluções em inovação demandam tempo de processamento, o que pode contrastar com a celeridade desejada pela gestão”.

Deve-se cultivar a confiança nas metodologias e na aplicação das ferramentas de inovação, uma vez que os resultados obtidos nos laboratórios apresentam maior credibilidade, especialmente devido à maneira como são gerados, já que apoiam valores que favorecem o envolvimento e a identificação com os recursos humanos envolvidos. O intuito é auxiliar na conquista dos objetivos da entidade e fomentar a harmonia nas relações entre os servidores, gestores e a própria comunidade. A este respeito, vale lembrar que:

Os estabelecimentos prisionais são espaços de confinamento e aglomeração, sem condições de ventilação, de iluminação, de ocupação e de limpeza, de forma que são mais propícios para o desenvolvimento de doenças físicas e transtornos mentais. Os ambientes insalubres e degradantes se devem à superlotação, dificuldades de

manutenção predial e escassez de servidores prisionais (Almeida; Pimentel; Cacicedo, 2023, p. 206).

De acordo com Portes (2022), toda forma de interação entre pessoas requer a presença de um líder. Nas organizações, tal liderança é considerada um componente essencial em todas as atividades administrativas, porque o gestor precisa orientar as ações de sua equipe, o que se denomina liderança organizacional.

Nesse cenário, é notório que promover iniciativas que enfatizem a importância da comunicação e o papel de cada integrante em um grupo organizacional é relevante. Isso possibilita que indivíduos e equipes sejam motivados e, com essa motivação, consigam desenvolver suas habilidades de maneira mais eficiente. Essa metodologia de liderança estratégica pautada no uso de tecnologias, segundo Mendes, Lopes e Bazzan (2024), requer uma perspectiva estratégica que gere resultados efetivos, engajando todos os envolvidos no progresso das iniciativas sugeridas e combinando esforços para atingir as metas desejadas.

2.2 Papeis e responsabilidades do líder

Segundo Portes (2022), uma gestão eficiente deve fundamentar-se no reconhecimento das competências e em uma abordagem baseada na inteligência estratégica. Esses fatores são essenciais para preservar a qualidade dos serviços no contexto Institucional em questão. É vital buscar o envolvimento das equipes de forma colaborativa e inclusiva, pois isso se torna um aspecto fundamental para o sucesso de uma organização. Estabelecer um ambiente de trabalho saudável pode ser alcançado através de uma gestão que se fundamenta em elementos-chave de uma liderança estratégica. Assim, entender a liderança que opera de modo estratégico tornou-se cada vez mais vital para os administradores, promovendo decisões mais efetivas e uma gestão melhorada nas organizações.

Pereira e Oliveira (2024) destacam que, compreender as técnicas de gestão em um composto de liderança, pode proporcionar recursos estratégicos para enfrentar as demandas internas, ao mesmo tempo que garante um aprendizado contínuo dentro da instituição pública. Portanto, a liderança é compreendida como um conjunto de ações que promove a integração entre as metas e objetivos de uma organização e as demandas da sociedade. No contexto de incessantes inovações tecnológicas, as organizações do Brasil ainda buscam encontrar uma posição competitiva no mercado internacional. Para isso, é necessário implementar mudanças estratégicas na liderança, que podem se tornar um diferencial para as organizações.

2.3 Liderança Estratégica na Segurança Pública

Para lidar com os riscos inerentes ao próprio cenário do sistema prisional, os líderes podem concentrar seus esforços em estratégias voltadas para o engajamento e desenvolvimento, além de iniciativas de treinamento e aprendizado. Também é importante implementar ações estratégicas direcionadas a setores específicos da organização, com o objetivo de aprimorar a dinâmica operacional e alcançar resultados superiores, especialmente no que diz respeito à promoção de uma gestão que efetive a integração entre pessoas e equipes, assim como a unificação de informações (Silva; Lopes, 2021).

2.3.1 Liderança focada na motivação e desenvolvimento

No campo da segurança pública, mais especificamente no contexto do sistema prisional brasileiro, destaca-se que os riscos são ainda maiores, ao passo que envolve uma questão de controle de ações focadas na manutenção da ordem pública e também do equilíbrio gerencial do ambiente institucional interno dos presídios nacionais. Conforme Pereira e Oliveira (2024), para que uma instituição atinja o êxito, é essencial que as atividades de planejamento estratégico tenham a devida importância, facilitando uma integração eficaz entre os procedimentos, as demandas reconhecidas e as escolhas administrativas.

Silva e Lopes (2021) defendem que uma liderança estratégica no cenário do sistema prisional pátrio pode contribuir expressivamente para criar conexões diretas com o controle do cárcere e a otimização dos níveis de segurança pública, satisfazendo os mandamentos constitucionais de efetividade do papel ressocializador do sistema penal, além de contribuir com a redução de custos para a máquina pública, inovando na gestão.

Uma das estratégias adotadas para fomentar a cultura da inovação no setor público, especialmente para dentro dos governos, é a criação de laboratórios de inovação, que funcionam como estruturas dentro das organizações públicas, voltadas para a criatividade e a experimentação de soluções e melhorias nas políticas e programas públicos (Silva; Lopes, 2021, p. 3).

Apesar da diversidade de tipos de organizações institucionais, é claro que, independentemente do segmento, o objetivo principal de qualquer instituição é sempre obter resultados favoráveis conforme a finalidade para a qual foi criada. A administração de um sistema prisional demanda de uma liderança centrada na criação de estratégias para promover aprimoramentos contínuos em seus processos e procedimentos (Brasil, 2020). O

desenvolvimento dos recursos humanos é fundamental para o avanço da instituição. Isso ocorre porque uma liderança competente, que valoriza a motivação dos servidores, tende a direcionar os processos internos para resultados mais favoráveis à organização.

“O desafio é adotar uma postura estratégica com relação aos procedimentos, compreender a importância dos seus públicos e atender de forma precisa suas necessidades” (Kochhann; Lima, 2023, p. 80). A motivação desempenha um papel crucial ao encorajar os colaboradores a se empenharem mais e a obterem resultados mais expressivos. Além disso, ela facilita a compreensão de conceitos e perspectivas, promovendo melhorias e, por consequência, uma maior satisfação nas tarefas cotidianas.

Para Silva e Lopes (2021), um líder que aplica estratégias motivacionais de forma organizada busca envolver e atrair as pessoas, exercendo influência sobre seus subordinados para estabelecer confiança e intensificar o comprometimento dos membros nas atividades da instituição. Analisar a cultura organizacional é o primeiro passo que um líder deve dar para entender os fatores que influenciam o ambiente de trabalho. Avaliar o clima da organização é essencial, pois a cultura existente pode afetar significativamente as atitudes dos servidores.

Conforme Pereira e Oliveira (2024), um líder competente se encarrega de fomentar um clima organizacional saudável, contribuindo para uma qualidade de vida desejável. Essa ação possibilita que os anseios dos servidores estejam em sintonia com os objetivos da instituição, gerando uma dinâmica colaborativa e equilibrada nas tarefas cotidianas. A abordagem motivacional adotada por um líder precisa incorporar um elemento de respeito para com sua equipe. A imposição não é característica de uma liderança eficaz que busca fortalecer tanto o indivíduo quanto o coletivo. Incentivar deve ser feito por meio de exemplos e orientações, e não por meio de imposições.

Ao identificar as habilidades e aptidões de cada membro da equipe, torna-se evidente que o desempenho pode ser melhorado ao se implementar estratégias de incentivo focadas no avanço do grupo. Os resultados da organização são, em parte, frutos de ações motivacionais direcionadas para o crescimento profissional. Para que um líder consiga realmente promover o desenvolvimento de pessoas e grupos, é fundamental que haja condições apropriadas de gestão, uma vez que sua atuação está intimamente associada aos aspectos internos da cultura e do clima do local de trabalho (Maia; Correia; Lopes, 2023).

Conforme Caminha e Milagres (2024), é importante cultivar um senso coletivo de comprometimento e confiança entre a equipe e sua liderança. O líder tem a responsabilidade de buscar melhorias nas condições de aprendizado dos colaboradores e das equipes,

favorecendo a interação ao enfrentar desafios e criar novas oportunidades para a realização das tarefas diárias.

A liderança exerce um papel essencial na evolução de indivíduos e equipes, funcionando como um alicerce para enfrentar desafios e atingir as metas e objetivos da organização. Por isso, é importante levar em conta as abordagens de liderança que buscam promover o crescimento e o aprimoramento das pessoas. Segundo Pereira e Oliveira (2024), O conceito de liderança estratégica envolve uma abordagem prática e ampla nas organizações, na qual o líder dedica-se a orientar sua equipe de maneira deliberada, com o objetivo de obter resultados cada vez mais favoráveis, alinhados com as metas e diretrizes da instituição.

No contexto da liderança estratégica, as atividades são fundamentadas em um planejamento previamente estabelecido, que guia tanto as ações individuais quanto as coletivas. Um líder estratégico realiza suas funções por meio da criação e implementação de propostas que agregam valor ao negócio, buscando inovações e fomentando mudanças de comportamento durante sua gestão (Bergue, 2020).

É importante ressaltar a significância de formar uma equipe de trabalho que seja motivada e unida, com foco no desenvolvimento individual, em grupo e no avanço da própria organização, baseado em relações éticas e dedicadas. Segundo Portes (2022), para atingir essas metas, o líder precisa estar preparado para lidar com dificuldades e agir de maneira eficiente, auxiliando na identificação e no aproveitamento das competências de sua equipe. Isso envolve a superação de barreiras que surgem frequentemente no local de trabalho, bem como promover mudanças que busquem elevar a conscientização dos indivíduos. Um líder competente está constantemente motivando sua equipe.

2.3.2 Atenção do líder para sua equipe

De acordo com Bergue (2020), um líder competente busca implementar táticas e métodos que melhorem as interações e os processos, visando atender às demandas dos indivíduos e assegurar o sucesso da organização. A importância dessas práticas está relacionada à exigência de que os servidores mostrem um autêntico engajamento com a instituição. Dessa forma, é possível concluir que o papel do líder está vinculado à forma como ele organiza as atividades com sua equipe, favorecendo o desenvolvimento, implementação e manutenção de uma relação econômica, técnica e social entre as pessoas e a organização, o que ajuda a reduzir custos e a alcançar resultados mais eficazes.

As responsabilidades de um líder são variadas, englobando desde ações básicas de incentivo até estratégias mais complexas de comunicação. A comunicação interna, o processo de recrutamento e a seleção de novos membros, além dos treinamentos focados no desenvolvimento das competências da equipe, são algumas das táticas que o líder emprega para promover a constante melhoria dos resultados (Portes, 2022).

Chiavenato e Sapiro (2023) salientam que, assim como a motivação, a comunicação interna visa integrar informações, proporcionando ferramentas para escutar, assimilar ideias e se envolver ativamente em todos os objetivos estabelecidos pela organização, uma vez que a comunicação se fundamenta na troca de informações. Isso implica que o líder precisa conectar-se com sua equipe, convencendo seus membros a confiar nele e a se engajar em aprimoramentos internos, de modo que, como resultado, dediquem-se mais às atividades cotidianas da organização.

No contexto da segurança pública no Brasil, pode-se mencionar as atuais penitenciárias, que atuam na preservação da ordem social dentro de um sistema prisional organizado. É importante ressaltar que esse sistema se encarrega de manter afastados da sociedade os indivíduos condenados, que estão sob a jurisdição judicial e são encaminhados para instituições penais apropriadas (Almeida; Pimentel; Cacicedo, 2023).

Conforme afirmam Souza, Giovanella e Diaz (2022), tratar da gestão de uma organização, inclui o processo de liderança. A administração de uma instituição consiste em uma série de atividades que abrange o planejamento, a direção e a monitorização de todos os recursos envolvidos. A presença do administrador público como líder nas tomadas de decisão da Diretoria-Geral de Polícia Penal é fundamental para a estrutura organizacional. A este respeito, incorre-se salientar, ainda, a questão do controle interno e da necessidade de estratégias gerenciais da liderança, no sentido de manter a ordem pública, sendo que:

A superlotação, conforme CNJ, desencadeia outros problemas, como: perda de controle interno, com violações sistemáticas de direitos; comprometimento da individualização da pena; déficit de gestão e falta de transparência, contribuindo para o aumento da criminalidade e aumento do índice de reincidências. Nessa perspectiva, o Monitor da Violência aponta, ainda, dentre outros fatores, a dificuldade em efetivar as políticas de ressocialização como uma das principais consequências da superlotação (Santana; Barbosa; Bizarria, 2024, p. 101).

A atuação desse gestor, inserido em um ambiente prisional de alta complexidade, envolve a incessante busca por melhorias que reduzam ao máximo as condições degradantes da vida carcerária. Chiavenato e Sapiro (2023) enfatizam que a administração estratégica serve como um elemento que integra e alinha o ambiente interno e externo. Isso acontece

porque, através das ações implementadas pelo líder, as equipes são motivadas, o que leva à otimização dos resultados e ao atendimento das necessidades da sociedade. Além disso, é um desafio cotidiano manter a motivação dos servidores que participam desse processo, o que evidencia a importância da gestão nas unidades espalhadas pelo estado de Goiás, especialmente na Diretoria-Geral de Polícia Penal.

Na visão trazida por Portes (2022), na atual gestão de recursos humanos, é essencial que os servidores entendam a relevância de suas contribuições para o desenvolvimento da organização. Dessa forma, de acordo com Silva (2021), cada membro pode influenciar seus colegas na mudança da cultura interna. Pessoas que reconhecem seu papel têm a habilidade de motivar os demais, favorecendo um maior envolvimento com as metas e objetivos da instituição. A moderna administração de recursos humanos está ligada à empatia e à sensibilidade dos colaboradores, mas, ao mesmo tempo, por se tratar de um sistema prisional, deve-se primar pela manutenção da ordem pública e do controle social, considerando-se que:

O controle social pode ser definido como o ato de vigiar, velar, examinar, fiscalizar, inquirir e colher informações a respeito da função administrativa do Estado, com verificação do mérito (conveniência e oportunidade) de uma decisão estatal ou de sua legalidade. Também é concebido no acompanhamento das escolhas de interesse público, avaliação dos planos e operacionalização relacionados aos recursos orçamentários, convergente, portanto, com as diretrizes da Controladoria Geral da União (CGU) (Santana; Barbosa; Bizarria, 2024, p. 102).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), essa abordagem valoriza as habilidades, competências e atitudes dos profissionais, ao invés de se limitar à mera distribuição de tarefas. Assim, a gestão contemporânea se evidencia como uma estratégia de liderança que leva em conta a cultura organizacional, a configuração da instituição, o ambiente em que atua e as metodologias utilizadas, entre outros aspectos. Portanto, considerando os desafios e a complexidade da administração de uma instituição prisional, especialmente em relação à liderança do gestor em relação aos funcionários públicos, detentos e seus familiares, assim como aos órgãos públicos e privados que utilizam esse serviço, foi elaborado este estudo com a finalidade de analisar a importância do gestor público como líder e no processo decisório da Diretoria-Geral de Polícia Penal, localizada no município de Goiânia.

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo, buscou-se desenvolver uma pesquisa bibliográfica, associada com um estudo de caso direcionado para a realidade da Diretoria Geral de Polícia Penal de

Goiás. Para Lakatos e Marconi (2021), a abordagem metodológica deste estudo foi estabelecida com base na seleção do tema e em uma análise inicial de várias bases de dados relacionadas à psicologia humana.

A investigação inicial possibilitou identificar a presença de textos que abordam a questão em destaque, contribuindo para a elaboração de uma pesquisa consistente e significativa, com o objetivo de responder à questão proposta: Qual a relevância e o impacto da atuação do líder na estrutura de gestão da segurança pública, especialmente no contexto da Diretoria-Geral de Polícia Penal, em Goiás?

Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2021), durante a fase de revisão da literatura, ao examinar os textos identificados, é possível oferecer informações organizadas sobre um tópico específico, o que enriquece o conhecimento científico e auxilia pesquisas de futuros interessados nessa área. Portanto, é fundamental fornecer uma explicação minuciosa sobre os métodos de busca, coleta, seleção e análise de dados nas bases existentes, visando uma abordagem mais eficiente.

Tako e Kameo (2023, p. 9), em seus ensinamentos, destacaram que a metodologia de pesquisa equivale a “um conjunto de etapas que quando executadas de forma sistemática facilitam a obtenção de conhecimentos sobre fenômenos físicos, químicos e biológicos, ou o desenvolvimento de novos produtos ou processos”. A metodologia da pesquisa deve delinear todo o processo realizado na busca eletrônica por materiais publicados. Com os textos coletados, foi necessário realizar uma leitura preliminar para escolher o conteúdo relevante, examinando cada obra identificada e organizando os conceitos associados de acordo com sua importância, com o objetivo de desenvolver uma análise sistemática da literatura, levando em conta a eficácia para abordar a questão da pesquisa (Lakatos; Marconi, 2021).

Dessa forma, o presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, focando na qualidade do conteúdo analisado, além de incorporar uma abordagem quantitativa, utilizando métodos estatísticos para análise. O objetivo foi proporcionar uma explicação analítica e descritiva das variáveis que estão envolvidas na pesquisa, a qual também contempla a investigação de documentos e dados sociais relacionados ao tema em questão. Conforme Tako e Kameo (2023, p. 11), “o método estatístico se fundamenta na utilização da estatística para investigação de um objeto de estudo. Esta contribui para a coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados”.

A pesquisa eletrônica das publicações ocorreu na plataforma Google Acadêmico e sites oficiais da área da segurança pública, com a coleta de dados teóricos realizada entre os meses de março e maio de 2025. Foram estabelecidas palavras-chave pertinentes ao tema, que

serão utilizadas na barra de busca da referida base de dados, sendo eles: ‘segurança pública’, ‘sistema prisional’, ‘gestão estratégica’, liderança’ e ‘motivação’. Os termos-chave empregados serão interligados para otimizar a pesquisa online (Lakatos; Marconi, 2021).

Com base em Tako e Kameo (2023), foram estabelecidos os seguintes critérios para a exclusão dos textos na busca inicial: publicações que não abordavam diretamente o tema da segurança pública, textos incompletos, materiais patrocinados e aqueles cujo conteúdo e foco de pesquisa não correspondam aos objetivos deste estudo. A Tabela 1 explica a condução da pesquisa, a qual inclui a utilização dos filtros de inclusão e exclusão destacados:

Tabela 1 – Busca eletrônica

Conectores selecionados	Descrição	Fontes de pesquisa
‘segurança pública’, ‘sistema prisional’, ‘gestão estratégica’, liderança’ e ‘motivação’	Busca primária	Google / Sites do Governo (Segurança Pública)
	Textos excluídos de acordo com os critérios aplicados	Google / Sites do Governo (Segurança Pública)
	Textos efetivamente incluídos	Google / Sites do Governo (Segurança Pública)

Fonte: Autoria própria (2025)

Os critérios de seleção, portanto, abrangeram documentos completos, catalogados nas bases de dados do Google Acadêmico e outras fontes digitais sobre segurança pública, que estejam disponíveis tanto em português quanto em inglês, e que tenham sido publicados entre 2020 e 2025, englobando revisões, estudos observacionais e pesquisas qualitativas (Tako; Kameo, 2023). Nos bancos de dados em questão, foram utilizados filtros específicos para limitar a pesquisa de maneira eficaz, facilitando a localização de textos relevantes com base na sua importância científica, na coerência do texto, na abordagem do tema central e na regência dos anos de intervalo citados (Lakatos; Marconi, 2021).

Para a pesquisa de campo, foi criado um formulário com 10 perguntas fechadas, previamente estruturadas, de múltipla escolha, direcionado a profissionais atuantes na Diretoria-Geral de Polícia Penal (DGPP), localizada no município de Goiânia, com vistas a se obter informações de interesse para se responder à pergunta de investigação. Deste modo, 24 questionários foram respondidos, caracterizando a coleta de dados por acessibilidade, considerando-se a disponibilidade e interesse dos indivíduos a responderem às questões (Tako; Kameo, 2023).

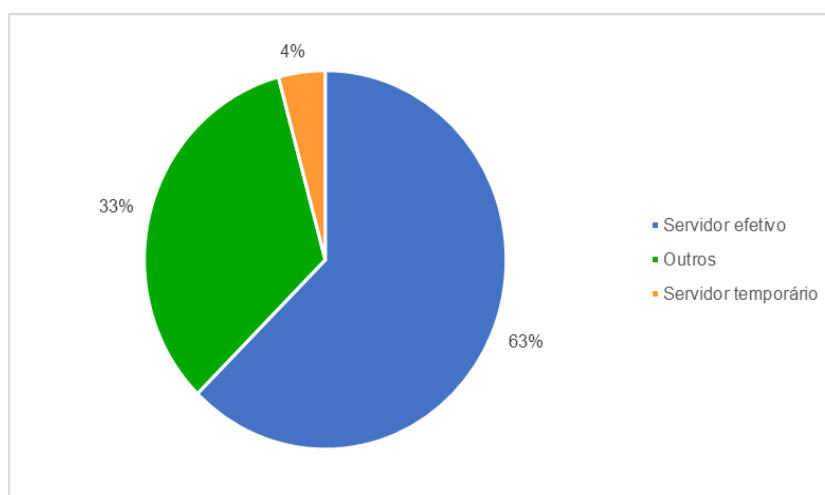
A pesquisa foi realizada em abordagem eletrônica para a obtenção de dados de interesse e os interessados, ao responderem às questões, concordaram com a divulgação dos resultados do estudo, seguindo critérios de sigilo e resguardando nomes e informações pessoais dos respondentes, como determinado pelas diretrizes éticas em pesquisas com seres humanos. O formulário foi indexado na plataforma do Google Forms, sendo posteriormente enviado um link de acesso ao público alvo específico, por meio de mensagens de WhatsApp e por e-mail. (Lakatos; Marconi, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudo de caso da Diretoria-Geral da Polícia Penal, em Goiânia

Esta pesquisa foi realizada com 24 participantes, integrantes do corpo profissional da DGPP de Goiás, selecionados por acessibilidade e interesse em responder a um formulário composto por 10 perguntas fechadas e previamente estruturadas, com resultados tratados de forma criteriosa, respeitando-se princípios éticos e o sigilo para os entrevistados em questão, visando subsidiar informações acerca da ‘liderança estratégica na segurança pública: ênfase no papel do líder atuante no sistema prisional’. Variados vínculos dos respondentes com a DGPP foram identificados, conforme demonstrado no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Vínculo profissional com a DGPP



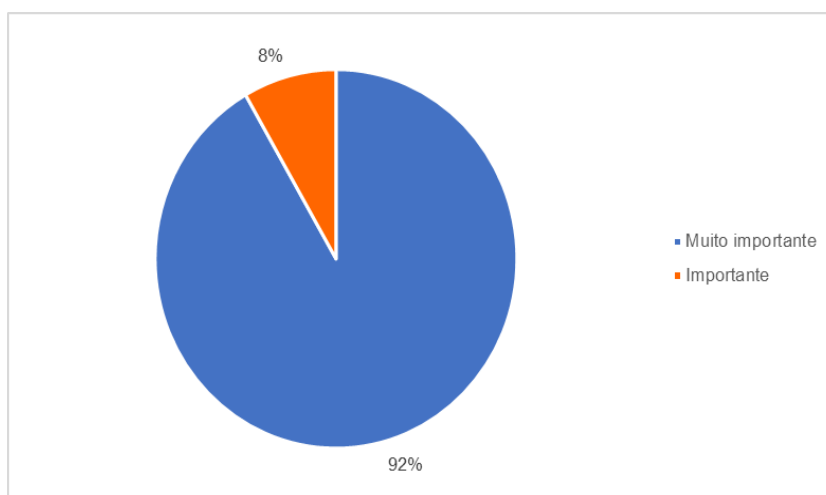
Fonte: Autoria própria (2025)

No tocante ao vínculo profissional dos respondentes com relação à DGPP, observa-se que 63% deles representam a categoria de efetivados no serviço público e que, como tal,

exercem funções de carreira no respectivo órgão. Para Almeida, Pimentel e Cacicedo (2023), em nível de servidores, impõe a necessidade de implementação de gestão estratégica de recursos humanos, como forma de enfrentamento mais eficaz dos desafios típicos do setor, já que um aspecto crucial para esse segmento é assegurar que os servidores atuem de acordo com os princípios de imparcialidade e neutralidade. Essa necessidade de estabelecer restrições às suas atividades pode fazer com que os profissionais se afastem do público que atendem, prejudicando, em diversas ocasiões, sua eficácia no trabalho.

Quando questionados sobre a importância de os chefes dos departamentos administrativos da Diretoria-Geral de Polícia Penal serem líderes atuantes, foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Liderança exercida por chefes de departamentos da DGPP

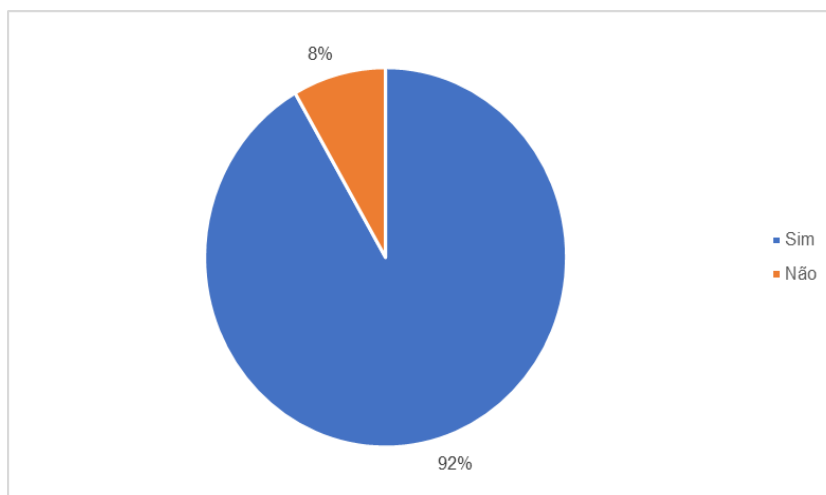


Fonte: Autoria própria (2025)

Os resultados obtidos demonstraram que todos os respondentes consideram importante que os chefes de departamento administrativos da DGPP de Goiás exerçam papel atuante no contexto de uma liderança, considerando-se que 92% dos resultados caracterizaram ser muito importante o referido quesito, enquanto 8% deles evidenciou ser importante. Chiavenato e Sapiro (2023) evidenciam que os líderes devem estar aptos a exercerem seus cargos, sendo essencial que estejam capacitados para identificar as necessidades dos liderados e apreciá-las a partir também dos interesses da instituição, uma vez que a capacitação se torna uma fonte de ganhos ao possibilitar que os indivíduos contribuam de forma significativa para os resultados da instituição.

Foi questionado, ainda, sobre a percepção dos profissionais acerca do efetivo exercício da chefia imediata em seu papel de liderança, conforme Gráfico 3:

Gráfico 3 – Atuação de liderança da chefia imediata na DGPP

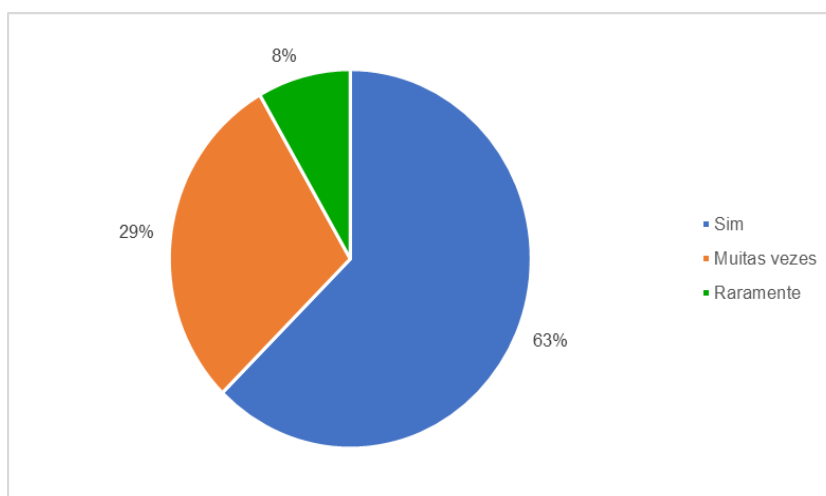


Fonte: Autoria própria (2025)

Assim como na questão anterior, a grande maioria dos entrevistados (92%) demonstrou que sua chefia imediata desempenha efetivamente um papel de liderança no exercício do cargo que ocupa, enquanto apenas 8% deles respondeu que sua chefia não exerce tal papel de líder. De acordo com Caminha e Milagres (2024), no setor público, uma instituição deve estabelecer como suas atividades serão alocadas, o que requer uma organização e coordenação eficaz da equipe.

Ao serem questionados se sua chefia imediata adota uma postura colaborativa e inclusiva com a maioria dos colaboradores ao tomar decisões, foram obtidos os seguintes resultados (Gráfico 4):

Gráfico 4 – Atuação de liderança com postura colaborativa e inclusiva

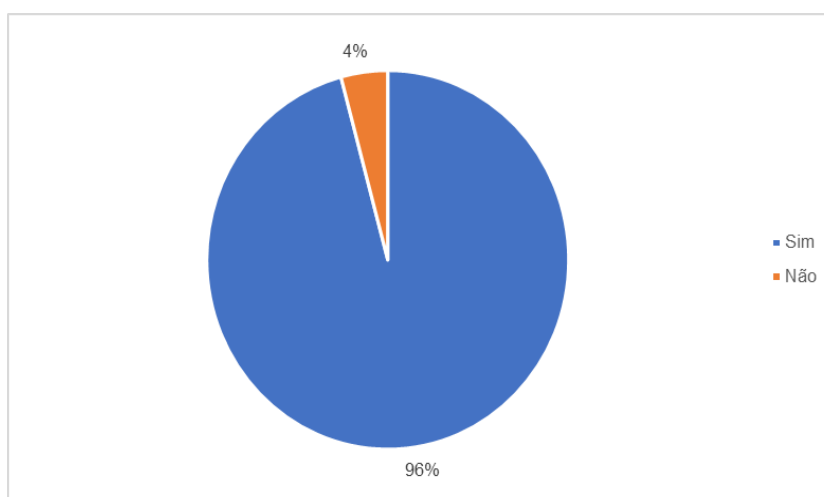


Fonte: Autoria própria (2025)

Para mais da metade dos respondentes (63%), sua chefia sempre exerce uma atuação de liderança colaborativa e inclusiva. Outros 29% apontaram que raramente sua chefia atua com tal preceito e, por sua vez, 8% dos respondentes demonstrou que raramente ocorre esse nível de liderança por parte de sua chefia na DGPP. Hoje, a motivação se transformou em um recurso fundamental para a administração, auxiliando na implementação de estratégias que visam aprimorar os resultados. Ela é reconhecida como um dos componentes chaves da gestão, pois estimula os colaboradores a se dedicarem mais à organização em que trabalham (Santana; Barbosa; Bizarria, 2024).

Questionados sobre a implementação e políticas que promovem esse tipo de interação pela chefia imediata, visando o desenvolvimento do trabalho em equipe, quando possível, conforme Gráfico 5, tem-se:

Gráfico 5 – Implementação de políticas colaborativas e inclusivas no trabalho em equipe

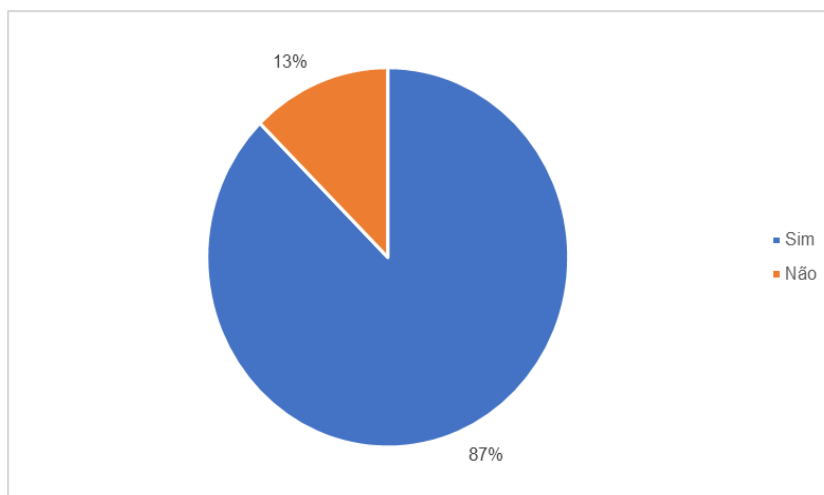


Fonte: Autoria própria (2025)

Os resultados desta questão evidenciaram que 96% dos respondentes concordam que sua chefia imediata na DGPP de Goiás promove meios para implementar políticas colaborativas e inclusivas no trabalho em equipe, sempre que seja viável, enquanto somente 4% discordaram deste contexto relativo às suas respectivas chefias imediatas. Para Chiavenato e Sapiro (2023), a liderança precisa focar em seus colaboradores, revisando as políticas e práticas fundamentais para gerenciar os elementos da função administrativa que dizem respeito aos servidores, como no caso do serviço público.

Quanto a considerar se o gestor do departamento em que trabalha investe em iniciativas de treinamento e aprendizado, os resultados encontrados foram – Gráfico 6:

Gráfico 6 – Investimento em programas de treinamento e aprendizado

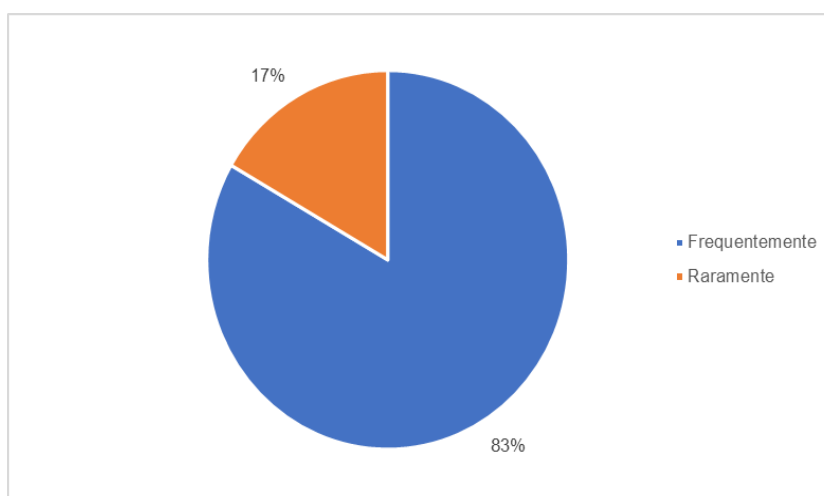


Fonte: Autoria própria (2025)

Nota-se que boa parte dos gestores investe em programas de treinamento e aprendizagem (87%), sendo que apenas 13% não executam programas neste sentido para aprimorar a qualidade dos serviços e gerar melhoria contínua nos resultados operacionais do departamento administrativo do qual fazem parte na DGPP de Goiás. Conforme Chiavenato e Sapiro (2023), os níveis fundamentais de treinamento envolvem os processos de capacitação em gestão - refere-se à formação voltada para a alta administração e os gerentes e supervisores de níveis intermediários.

Sobre a frequência com a qual a chefia imediata dos respondentes adota posturas de incentivo e motivação, observe os resultados apresentados pelo Gráfico 7:

Gráfico 7 – Adoção de posturas de incentivo e motivação

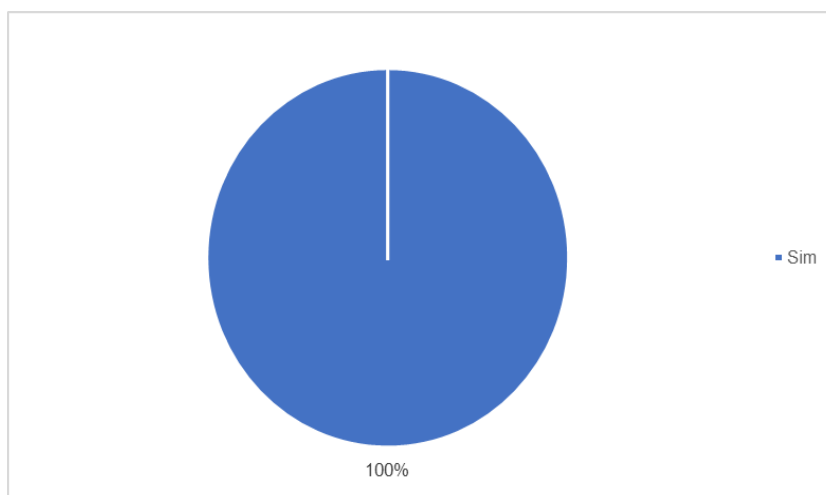


Fonte: Autoria própria (2025)

Parte dos respondentes demonstrou, em 83% dos casos, que frequentemente sua chefia imediata adota posturas de incentivo e motivação, sendo que 17% dos respondentes evidenciou em suas respostas que raramente sua chefia imediata exerce tal postura de liderança. Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), a liderança e a motivação estão relacionadas a iniciativas que buscam trazer vantagens para os colaboradores e suas equipes. Por isso, o assunto 'motivação no ambiente de trabalho' tem ganhado destaque em pesquisas e discussões acadêmicas. É importante notar que a motivação se transformou em uma preocupação central para a administração das organizações contemporâneas.

Ao serem questionados se, em sua percepção, a forma de atuação de um líder poderia provocar impactos diretos na qualidade do serviço prestado pela equipe (Gráfico 8), foram encontrados os seguintes resultados:

Gráfico 8 – Impactos da liderança na qualidade dos serviços da equipe

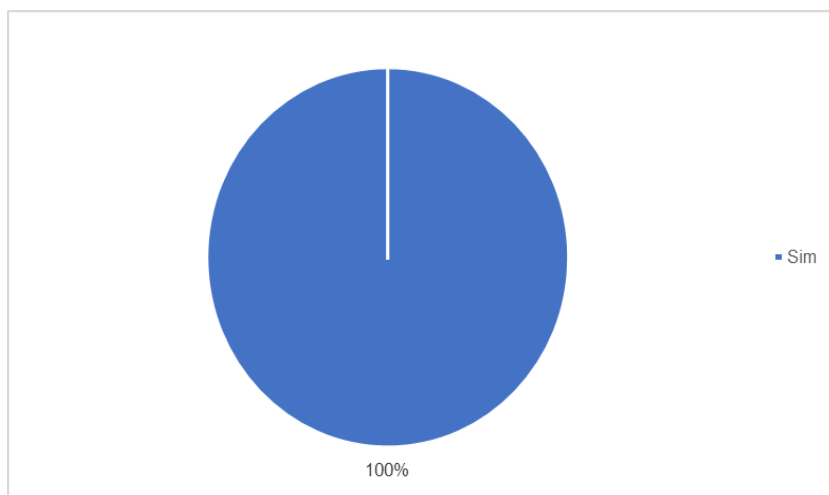


Fonte: Autoria própria (2025)

Todos os respondentes - 100% - evidenciaram que a forma de atuação de sua chefia pode, sim, causar impactos na qualidade do serviço prestado por uma equipe de trabalho. Sobre esse aspecto, de acordo com Almeida, Pimentel e Cacicedo (2023), as organizações que disputam com foco na qualidade necessitam atualizar regularmente seus produtos, serviços e processos. A inovação envolve a integração de novas ideias, descobertas e tecnologias, estimulando o progresso constante e o refinamento dos itens já existentes, com o intuito de elevar seu desempenho e qualidade.

Ato contínuo, questionou-se sobre a influência do líder no ambiente de trabalho e nas interações interpessoais dos servidores, como destacado a partir do Gráfico 9:

Gráfico 9 – Influência do líder no ambiente de trabalho e nas interações interpessoais

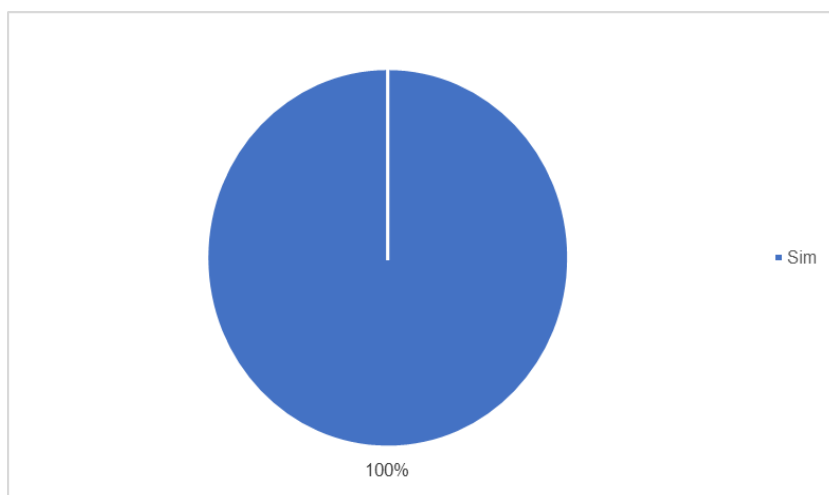


Fonte: Autoria própria (2025)

Novamente, todos os indivíduos que responderam ao questionário (100%) demonstraram haver influência da forma de gestão de um líder no ambiente de trabalho e nas interações interpessoais, especificamente no contexto da DGPP de Goiás. A liderança motivacional foca em melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, já que indivíduos que atuam em um ambiente positivo geralmente se sentem mais incentivados a permanecer em seus empregos e a se envolver mais com suas funções, mostrando-se mais dispostos a se dedicar às metas da instituição (Pereira; Oliveira, 2024).

Por fim, os indivíduos foram questionados sobre a importância que entendem sobre a valorização do líder no que se refere às habilidades e competências individuais dos servidores na delegação de funções, conforme Gráfico 10:

Gráfico 10 – Líder que valoriza habilidades e competências individuais dos servidores na delegação de funções



Fonte: Autoria própria (2025)

Para 100% dos respondentes, é primordial que o líder, no momento de delegar funções, saiba valorizar as habilidades e as competências individuais de seus servidores. De acordo com Mendes, Lopes e Bazzan (2024), assim como é fundamental a dedicação do indivíduo em um nível operacional para que um programa de incentivos funcione adequadamente, espera-se o mesmo comprometimento de quem concebe e gerencia sua implementação - líderes. Dessa maneira, a monitorização contínua dos resultados produzidos pelos membros da equipe, juntamente com sua devida valorização, traz melhorias e motiva os participantes da instituição.

5 CONCLUSÃO

Com base nas análises realizadas e expostas neste estudo, chegou-se à conclusão de que a intensa competição no mercado força as organizações a se diferenciarem em relação aos seus rivais. Dessa forma, os processos de gestão se tornam essenciais na busca por melhorar os resultados tanto operacionais quanto financeiros. É essencial que todos os setores da organização estejam interconectados, compartilhando dados entre os administradores para garantir uma gestão eficaz.

As atividades de gestão são elaboradas com ênfase nas necessidades internas e externas, sendo que, no setor público, especificamente no contexto da DGPP de Goiás, observa-se a essencialidade de um planejamento estratégico eficaz, visando não apenas obter resultados mais eficazes, como também criar uma conexão benéfica e positiva entre líderes e liderados. Isso possibilita a melhoria dos processos e procedimentos, facilitando a criação de padrões de excelência na qualidade dos serviços.

É fundamental, entre outras medidas, melhorar as condições físicas do ambiente de trabalho, eliminando quaisquer fatores que possam causar desmotivação. Embora a remoção desses elementos não assegure a motivação dos indivíduos, sua presença provoca insatisfação e desânimo. Outra característica que contribui para um ambiente saudável é a cooperação em grupo, uma vez que ela permite diferentes formas de colaboração, desde o apoio recíproco entre dois gerentes que lidam com um problema que afeta suas áreas, até o trabalho conjunto de todos os líderes e gestores das equipes.

Chega-se à conclusão de que a implementação de estratégias de liderança, especificamente alicerçadas por políticas públicas direcionadas para a gestão em segurança pública, é fundamental para a continuidade das melhorias no serviço e na operacionalidade gerencial como um todo. Tais iniciativas favorecem, portanto, à redução de gastos e melhora

na eficácia dos resultados financeiros e operacionais, o que impulsiona os processos de tomada de decisão da gestão, beneficiando a redução de riscos.

Diante dos aspectos analisados, conclui-se que a atuação estratégica da liderança no sistema prisional é fator decisivo para a eficiência da gestão e para a promoção de um ambiente institucional mais seguro e funcional. Os resultados obtidos podem subsidiar novos estudos que explorem com maior profundidade o impacto do perfil do líder, suas práticas e competências na dinâmica prisional, contribuindo para a construção de modelos de liderança mais eficazes e alinhados aos desafios da segurança pública contemporânea.

Assim, a liderança colaborativa ganha ainda mais relevância, pois facilita a coleta, avaliação e circulação de dados entre os líderes e diversas áreas da organização, visando apoiar as decisões e fomentar uma integração eficiente das informações. Assim, o planejamento estratégico se configura como uma ferramenta crucial para a administração do sistema penitenciário gerido a partir da DGPP, pois fornece informações sólidas sobre o ambiente em questão, permitindo desenvolver processos de avaliação que aprimoram o planejamento a ser realizado, orientando as decisões gerenciais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. R.; PIMENTEL, E.; CACICEDO, P. Saúde e mortalidade no sistema penal: **ANAIS DO IV CONGRESSO INTERNACIONAL PUNIÇÃO E CONTROLE SOCIAL: WORKSHOP SAÚDE E MORTALIDADE NO SISTEMA PENAL**. Pelotas-RS: Faculdade de Direito, Universidade Federal de Pelotas, 20 e 21 de março de 2023. Volume 2. 7.465Kb; livro eletrônico.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BOHN GASS, Eduardo, BECKER, Carol Elisa. Desafios da gestão prisional. **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**. São Paulo, v. 4, n. 4 p. 01-08, abril, 2021.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. Modelo de gestão da política prisional [recurso eletrônico]: **Caderno III: competências e práticas específicas de administração penitenciária** / Departamento Penitenciário Nacional, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; coordenação de Luís Geraldo Sant'Ana Lanfredi... [et al.]. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. 160p.

CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Governança e Gestão Estratégica de Pessoas: Desafios no Setor Público. **Desafios - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**. Palmas, v. 11, n. 8, 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.20873/DGGP_2024_11_4.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023. 304p.

CRUZ, M. V. G.; RAMOS, A. M. O.; COELHO, M. T. S. Trajetória da política penitenciária em Minas Gerais - notas de pesquisa. **VIII ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, Brasília-DF (Virtual), 3 a 5 de novembro de 2021. ISSN: 2594-5688.

KOCHHANN, A.; LIMA, J. D. N. **Gestão corporativa: entre desafios e conquistas**. Goiânia-GO: Kelps, 2023. 200 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. Ed. Atualização de João Bosco Medeiros. São Paulo: Atlas, 2021. 368p.

MACHADO, M. S. F.; BORGES, C. S.; VENTURINI, F.; DEL OLMO, R. R.; REIS, J. C.; SILVA, M. S. Políticas Públicas no Sistema Prisional Gaúcho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], p. 19–77, 2025.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R.; RESENDE, S. A. L. O papel da liderança na administração pública: desafios emergentes da nova gestão pública. **Lex Humana**, v. 15, n.4, 2023, ISSN 2175-0947.

MENDES, M. D.; LOPES, J. M.; BAZZAN, J. Formação de servidores públicos: uma experiência do LaBIM-RS. In: **ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO**, 20., 2024. Anais [...]. Porto Alegre: ANTAC, 2024. p. 1–12. DOI: 10.46421/entac.v20i1.6072.

NUNES, A. S.; NOGUEIRA, E. V.; HENNEMANN, F. S. D.; NOGUEIRA, J. C.; SOARES, L. B.; CARVALHO NETO, J. C. S. Uma síntese do sistema prisional e seus desafios: ressocialização e o papel do gestor público prisional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, p. 23–78, 2025.

PEREIRA, E. R.; OLIVEIRA, F. N. G. Ferramentas de suporte aos gestores no ensino superior. **Revista Caminhos da Educação - Diálogos Culturais e Diversidades**, v. 6, n. 1, p. 1–12, 2024. DOI: <https://doi.org/10.26694/caedu.v6i1.4906>.

PORTES, J. L. F. O. A liderança em meio ao cenário desafiador organizacional em tempos de mudanças: um estudo de caso no interior do estado do Rio de Janeiro. **Pensar Acadêmico**, Manhauçu, v. 20, n. 1, p. 289-308, 2022.

SANTANA, F. M.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A. Participação e controle social da execução penal em conselhos da comunidade: contribuições à luz da gestão social. **AOS**, Belém (BR), v. 13, n. 1, 2024.

SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa, PB: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. M.; LOPES, A. V. A criação de um laboratório de inovação como estratégia para o fortalecimento da política nacional de trabalho no sistema prisional. Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

(IDP), Brasil. **VIII ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.

SOUZA, I. R.; GIOVANELLA, D.; DÍAZ, A. O. H. Gestão na educação com aplicação do planejamento estratégico. **Anais CIET**: Horizonte, São Carlos-SP, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2024.

TAKO, K. V.; KAMEO, S. Y. **Metodologia da pesquisa científica**: dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa. [livro eletrônico]. Campina Grande: Editora Amplla, 2023. 70 p.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Liderança Estratégica na Segurança Pública: ênfase no papel do líder atuante no sistema prisional

Este questionário visa subsidiar informações que serão tratadas com confidencialidade para fins de pesquisa a ser utilizada no artigo científico "Liderança Estratégica na Segurança Pública: ênfase no papel do líder atuante no sistema prisional". A pesquisa está sendo desenvolvida pelo discente Adevaír Fortunato Peixoto Junior, do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP/2025, em parceria com a Universidade Estadual de Goiás e sob orientação do Professor Me. Patrick Barros Barbosa.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário de entrevista encaminhado, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de segurança pública e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

1) Qual o seu vínculo com a Polícia Penal do Estado de Goiás?

Servidor efetivo

Servidor temporário

Servidor comissionado

Outro

2) Na sua opinião, qual a importância de os chefes dos departamentos administrativos da Diretoria-Geral de Polícia Penal serem líderes atuantes?

Muito importante

Importante

Pouco Importante

Indiferente

3) Você considera que sua chefia imediata exerce um papel de liderança atuante?

Sim

Não

4) Você considera que a sua chefia imediata adota uma postura colaborativa e inclusiva com a maioria dos colaboradores ao tomar decisões?

Sim

Muitas vezes

Raramente

Não

5) Em sua opinião, nos casos em que é possível o desenvolvimento do trabalho em equipe, sua chefia imediata implementa políticas que promovem esse tipo de interação?

Sim

Não

6) Você considera que o(a) gestor(a) do departamento em que você trabalha investe em iniciativas de treinamento e aprendizado?

Sim

Não

7) Com que frequência sua chefia imediata adota posturas de incentivo e motivação?

Frequentemente

Raramente

Nunca

8) Em sua visão, a forma de atuação de um líder pode provocar impactos diretos na qualidade do serviço prestado pela equipe?

Sim

Raramente

Não

9) Para você, a atuação do líder influencia no ambiente de trabalho e nas interações interpessoais dos servidores?

Sim

Não

10) Considera importante que um líder valorize as habilidades e competências individuais dos servidores na delegação de funções?

Sim

Não