



**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**

**BRUNO ALVES DA SILVA**

**MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL DE FORMA ESTRATÉGICA: O CASO DO  
COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**



BRUNO ALVES DA SILVA

**MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL DE FORMA ESTRATÉGICA: O CASO DO  
COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS**

Artigo científico apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso 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

2024

## MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL DE FORMA ESTRATÉGICA: O CASO DO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS

### STRATEGIC OPERATIONAL MANAGEMENT MODEL: THE CASE OF THE FOREIGN OPERATIONS COMMAND

Bruno Alves da Silva\*  
Patrick Barros Barbosa\*\*

**Resumo:** Este artigo aborda a integração estratégica no contexto da gestão operacional, com um foco específico no estudo de caso do Comando de Operações de Divisas (COD). A investigação busca compreender como a aplicação de um modelo de gestão operacional de forma estratégica impacta o desempenho organizacional do COD. O objetivo deste estudo é analisar o modelo de gestão estratégico do Comando de Operações de Divisas – COD, no que tange os ambientes administrativo e operacional. Deste modo surge o seguinte questionamento: Como o COD tem buscado alinhar suas práticas administrativas e operacionais às metas estratégicas estabelecidas, garantindo que cada atividade contribua de maneira efetiva para o alcance dos seus objetivos e quais são os principais desafios enfrentados ao implementar um modelo de gestão tendo como base aspectos culturais, estruturais ou de resistência interna? A metodologia adotada abrange uma pesquisa mista (qualitativa/quantitativa), utilizando entrevistas, análise documental e observação participante, questionários e análise de dados. Destaca-se que a adaptação deste modelo de gestão operacional de forma estratégica só é possível se de alguma forma as necessidades individuais dos policiais forem atendidas. Além do mais a pesquisa buscou melhorar as práticas institucionais, fortalecendo a segurança pública. A conclusão do estudo demonstrou que a aplicação das teorias administrativas e operacionais aliadas a gestão do conhecimento, com foco na gestão de pessoas, operações e instalações é uma boa prática a ser utilizadas em batalhões especializados.

**Palavras-chave:** Estratégica; Organizações; Liderança.

**Abstract:** : This article addresses strategic integration in the context of operational management, with a specific focus on the Division Operations Command (COD) case study. The investigation seeks to understand how the application of an Operational Management Model strategically impacts COD's organizational performance. The objective of this study is to analyze the strategic management model of the Foreign Exchange Operations Command – COD, regarding the administrative and operational environments. Therefore, the following question arises: How has COD sought to align its administrative and operational practices with the established strategic goals, ensuring that each activity contributes effectively to achieving its objectives and what are the main challenges faced when implementing a management model

---

\* Graduado em Direito pela Universidade do Planalto Central (Uniplac). MBA em Polícia Ostensiva da PMGO. E-mail: br.alves@live.com.

\*\* Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília - UCB; MBA – Master of Business Administration em Gerenciamento de Projeto pela FGV - Fundação Getúlio Vargas; Pós-graduação, nível especialização, Segurança Pública pela Faculdade Projeção (2013); nível especialização, Direito Militar pela UNEB - União Educacional de Brasília (2007); Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Michelangelo (2006).  
E-mail: patrickrafter@gmail.com.

based on cultural, structural or internal resistance aspects? The methodology adopted covers mixed research (qualitative/quantitative), using interviews, document analysis and participant observation, questionnaires and data analysis. It is noteworthy that adapting this operational management model in a strategic way is only possible if the individual needs of police officers are met in some way. Furthermore, the research sought to improve institutional practices, strengthening public security. The conclusion of the study demonstrated that the application of administrative and operational theories combined with knowledge management, focusing on the management of people, operations and facilities is a good practice to be used in specialized battalions

**Keywords:** Strategic; Organizations; Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

O modelo de gestão operacional quando aplicado de forma estratégica, é uma abordagem essencial para otimizar a eficiência organizacional e alinhar as práticas operacionais e administrativas aos objetivos estratégicos de uma instituição. No entanto, a implementação bem sucedida dessa abordagem enfrenta desafios significativos, especialmente em contextos operacionais complexos e dinâmicos, como é o caso do Comando de Operações de Divisas (COD).

Em um cenário de constantes mudanças como é a segurança pública, em que escolhas políticas levam seus comandantes a serem eficientes em espaços de tempo cada vez menores, ter um modelo de gestão que os oriente é fundamental. E uma boa gestão aplicada de maneira eficaz em um ambiente sensível em meio a observações da sociedade faz com que aplicações práticas sejam fatores de sucesso (BARBOSA, 2022).

A partir desse contexto, como o COD tem buscado alinhar suas práticas operacionais às metas estratégicas estabelecidas, garantindo que cada atividade operacional contribua de maneira efetiva para o alcance desses objetivos, e quais são os principais desafios enfrentados pelo batalhão de caçadores ao implementar um modelo de gestão operacional de forma estratégica uma vez que existem desafios relacionados a aspectos culturais, estruturais ou de resistência interna e externa?

Deste modo, serão investigados os fatores que levam o COD a ser uma das unidades especializadas no país com os melhores resultados em operações de divisas/transfronteiriças (BARBOSA, 2022). A natureza dinâmica e desafiadora das operações de divisas exige uma gestão operacional estratégica que não apenas atenda aos desafios operacionais específicos, mas também esteja alinhada aos objetivos estratégicos da instituição. Compreender como o

COD realiza essa integração é crucial para o desenvolvimento de práticas mais eficientes em ambientes operacionais complexos.

Sendo assim, a implementação de um modelo de gestão pode potencialmente impactar a eficiência e eficácia das operações do COD. Investigar esse impacto não apenas contribuirá para o aprimoramento das práticas operacionais, mas também fornecerá *insights* valiosos para outras organizações com desafios operacionais semelhantes.

O foco na busca de resultados que atendam às necessidades individuais dos policiais do COD é de extrema importância para a gestão de recursos humanos e para o bem-estar geral da equipe. Assim o comandante de equipe deve ter um alinhamento com as diretrizes do comandante do batalhão que está baseada na gestão operacional, gestão de pessoas e gestão estrutural.

O estudo proposto busca contribuir para gestões em ambientes diversos, seja no setor público e no setor privado e principalmente na gestão de batalhões de polícia especializados. Foi possível uma análise em teorias e práticas, que forneceram informações sólidas sobre a integração estratégica na gestão operacional e, ao mesmo tempo, forneceram recomendações derivadas do caso específico do COD.

Dada a importância do COD na manutenção das divisas de Goiás, a pesquisa proposta visa diretamente à melhoria das práticas institucionais, contribuindo para o fortalecimento da segurança nacional contra os crimes transfronteiriços. Por esse motivo a metodologia adotada para a pesquisa em questão abrangeu uma pesquisa mista (qualitativa/quantitativa), utilizando a análise documental, questionários e a análise de dados com o intuito de capturar *insights* valiosos sobre a implementação e impacto da gestão operacional de forma estratégica no Comando de Operações de Divisas – COD.

As informações extraídas de questionários aplicados dentro do batalhão de caçadores foram comparadas ao banco de dados estatísticos dos anos de 2022, 2023 e 2024 e em seguida foram transcritos e apresentados graficamente, em seguida avaliados e transformados em informações para a comparação e transformação em conhecimento.

Ao investigar o tema proposto, o artigo científico visa preencher uma lacuna no entendimento prático e teórico da gestão operacional estratégica, proporcionando benefícios tangíveis não apenas para o COD, mas também para organizações policiais e para o desenvolvimento contínuo do campo de estudos sobre gestão estratégica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de gestão operacional assume uma importância significativa nas organizações contemporâneas, especialmente aquelas que operam em setores sensíveis e estratégicos, como as forças policiais. Este artigo propõe um referencial teórico fundamentado na integração estratégica da gestão operacional, utilizando como estudo de caso o Comando de Operações de Divisas (COD). A investigação busca compreender como a aplicação estratégica do modelo de gestão operacional impacta o alcance de metas individuais e estratégicas, contribuindo para o aprimoramento do desempenho organizacional.

A gestão operacional, como componente essencial da administração organizacional, refere-se à condução eficiente e eficaz das operações diárias. Ao integrar a estratégia organizacional, a gestão operacional torna-se um veículo para a realização dos objetivos de longo prazo. A literatura destaca a importância de alinhar as práticas operacionais à estratégia global para garantir sinergia e maximização dos recursos disponíveis (Slack et al., 2018).

Segundo Chiavenato (2014), a gestão operacional lida com a coordenação de recursos, processos e pessoas para otimizar a produção de bens e serviços e isso engloba o planejamento, controle e melhoria contínua, visando a eficiência e a eficácia operacional.

A gestão estratégica, segundo Chiavenato (2017), concentra-se na formulação e implementação de estratégias que direcionam a organização para seus objetivos de longo prazo. Envolve a análise do ambiente interno e externo, identificação de oportunidades e ameaças, definição de metas e alinhamento das ações organizacionais. A literatura ressalta que a gestão estratégica busca criar vantagens competitivas sustentáveis, considerando a dinâmica do mercado e as mudanças ambientais (Porter, 1996).

Chiavenato (2014) destaca a importância da integração entre gestão operacional e estratégica para o sucesso organizacional. A gestão operacional fornece a execução eficiente das estratégias, enquanto a gestão estratégica define a direção e os objetivos a serem alcançados. Essa integração é crucial para garantir que as atividades operacionais estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo, contribuindo para a consecução da visão organizacional.

A implementação de um modelo de gestão operacional estratégica não está isenta de desafios. A literatura destaca que aspectos culturais, resistência à mudança e rigidez organizacional podem impactar negativamente a integração eficaz entre operações e estratégia (Simons, 1995; Eisenhardt, 1989).

No contexto específico do COD, que opera em um ambiente de policiamento nas divisas de Estados, a integração estratégica da gestão operacional ganha relevância adicional. A literatura sobre organizações de segurança destaca a necessidade de coordenação eficaz, adaptação estratégica e a capacidade de resposta rápida em cenários operacionais complexos (Klieman, 2007). A compreensão desses conceitos teóricos será fundamental para a análise prática do COD e a identificação de estratégias eficazes de gestão operacional.

Ambientes operacionais dinâmicos, especialmente na segurança pública, demandam uma abordagem flexível e adaptável para lidar com desafios complexos e imprevisíveis. E nesse contexto o crime organizado tem evoluído e buscado soluções em busca de seus objetivos. Assim, a flexibilidade e a capacidade de se ajustar a mudanças, e a adaptabilidade, a habilidade de responder eficazmente a novas situações tornam-se atributos cruciais para a segurança pública moderna (Barbosa, 2022).

Em organizações de segurança pública, como forças policiais e agências de resposta a emergências, a flexibilidade e adaptabilidade são essenciais para lidar com crises, eventos imprevisíveis e a dinâmica em constante evolução do cenário de segurança (Barbosa, 2022).

A flexibilidade e a adaptabilidade são atributos cruciais em ambientes operacionais dinâmicos. Autores como Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam a importância da capacidade de resposta rápida e da adaptação contínua para atender às mudanças nas demandas operacionais e ambientais.

A flexibilidade refere-se à capacidade de uma organização ou equipe de ajustar suas operações e estratégias em resposta a mudanças nas condições operacionais (Vera & Crossan, 2004). A adaptabilidade, por sua vez, destaca a habilidade de se adequar a novas circunstâncias, aprendendo e evoluindo em resposta a desafios emergentes (Pulakos et al., 2015).

A Teoria da Contingência destaca que não existe uma abordagem única que seja eficaz em todos os cenários; ao contrário, a resposta eficaz é contingente às condições específicas (Donaldson, 2001). A capacidade de resposta dinâmica, baseada em princípios de flexibilidade e adaptabilidade, é crucial para enfrentar ameaças variadas.

Organizações eficazes na segurança pública demonstram um compromisso com o aprendizado contínuo e a melhoria constante (Eck & Maguire, 2000). A adaptabilidade implica não apenas reagir a eventos imediatos, mas também incorporar aprendizados para aprimorar as operações futuras.

A integração de tecnologias avançadas, como sistemas de informação em tempo real e análise de dados preditiva, pode fortalecer a flexibilidade operacional ao fornecer informações críticas para tomadas de decisão ágeis Moresi, Hedler e Vieira (2022).

A liderança desempenha um papel fundamental na promoção da flexibilidade e adaptabilidade. líderes que fomentam uma cultura de inovação e aceitação de mudanças contribuem para uma organização mais ágil e preparada para enfrentar desafios (Barreto, 2013). Sob a gestão de 2023 foi possível perceber o quanto uma liderança que busca resultados se antecipando ao crime organizado torna o COD no batalhão da polícia militar com os melhores resultados conforme Observatório da Polícia Militar.

A integração estratégica da gestão operacional e as necessidades individuais podem influenciar diretamente o alcance das metas individuais e estratégicas. Autores como Kaplan e Norton (1992) defendem a necessidade de alinhar indicadores de desempenho operacional com os objetivos estratégicos para garantir a eficácia global da organização.

A teoria de Vroom (1964) propõe que as pessoas são motivadas a agir de maneira a maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação. Nesse contexto, o alcance de metas individuais na segurança pública pode ser entendido como um resultado da percepção de que o esforço levará ao desempenho desejado, e o desempenho desejado resultará em recompensas significativas, contribuindo para o alinhamento com metas estratégicas.

Herzberg (1997) propõe que fatores motivacionais e fatores higiênicos são distintos. No contexto da segurança pública, metas individuais relacionadas ao desenvolvimento profissional, reconhecimento e responsabilidades desafiantes podem servir como fatores motivacionais, enquanto a ausência de condições adequadas de trabalho pode ser considerada um fator higiênico que afeta negativamente o desempenho e o alcance das metas.

A teoria do reforço sugere que comportamentos seguidos por recompensas são mais propensos a serem repetidos. Aplicada à segurança pública, o alinhamento entre metas individuais, como produtividade e desenvolvimento profissional, e metas estratégicas da organização pode ser promovido por meio de sistemas de recompensas que reconhecem e reforçam positivamente o alcance dessas metas (Skinner, 1953).

Esta teoria destaca que diferentes estilos de liderança são apropriados para diferentes níveis de prontidão dos liderados. No contexto da segurança pública, líderes que adotam uma abordagem situacional podem ajustar seu estilo de liderança para apoiar as metas individuais dos membros da equipe, promovendo assim o alinhamento com as metas estratégicas da organização (Hersey & Blanchard, 1986).

A teoria da troca social sugere que as relações de troca entre líderes e subordinados afetam o comprometimento e desempenho. No âmbito da segurança pública, o estabelecimento de metas individuais que são reconhecidas e apoiadas pelos líderes pode fortalecer a troca social, impactando positivamente o alcance de metas estratégicas (Blau, 1964).

O estudo do clima organizacional em organizações policiais militares apesar de não ser tão abrangente, foi tratada por (FREITAS e VEIGA, 2021) como um fator importante na gestão de pessoas e por consequência para uma boa gestão organizacional demonstrando assim mais um pilar da eficiência na gestão policial.

O COD, como uma instituição responsável por operações fronteiriças críticas, oferece um contexto único para examinar a implementação prática do modelo de gestão operacional estratégica. A literatura sobre organizações de segurança destaca a importância da coordenação eficaz e da adaptação estratégica em cenários operacionais complexos (Klieman, 2007).

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente capítulo em análise, conta no total contou com 83 participantes de uma pesquisa que corresponde a mais de 50% do efetivo do batalhão pesquisado a qual ao analisar, pontuou e disponibilizou a percepção dos policiais integrantes do Comando de Operações de Divisas (COD). Nesse viés, os estudos e as pesquisas foram realizadas seguindo os rigores metodológicos que se baseiam em um enfoque qualitativo e quantitativo (mista).

Ao sondar os dados obtidos na pesquisa, para atingir os resultados, foi apresentado o mesmo questionário aos oficiais e as praças em uma faixa etária entre 18 e 60 anos. Sendo imprescindível ressaltar a multiplicidade de áreas do conhecimento dos abordados, sendo eles policiais militares cursados em operações de divisas ou não.

Ao perscrutar pela metodologia qualitativa utilizada no trabalho, busca-se analisar a constituição subjetiva entre o questionário apresentado aos participantes e suas respostas, de modo que foi necessário desenvolver o entendimento do tema apresentado através da análise qualitativa de cada sujeito. Assim sendo, a pesquisa foi desenvolvida com questionamentos acerca de posicionamentos subjetivos e objetivos das pessoas abordadas, ou seja, com variações entre os resultados dos dados. Além disso, para fundamentar e justificar foi desenvolvido verificações e estudos teóricos em trabalhos científicos, artigos e periódicos, com a finalidade específica de amparar a tese em análise.

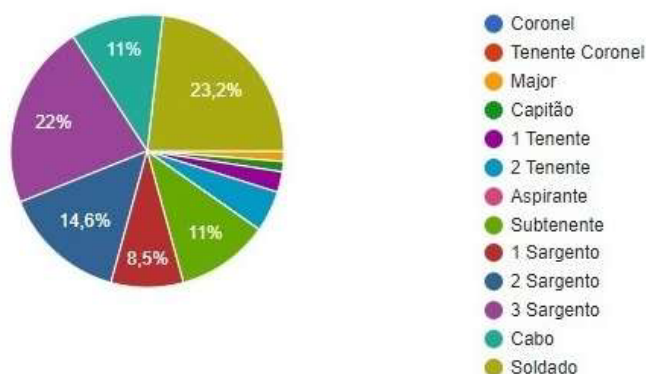
O primeiro dado encontrado não foi nenhuma surpresa no que tange a pirâmide hierárquica do militarismo, conforme gráfico 1, dos 83 respondentes, (19) ou seja 23% dos caçadores são soldados, seguido por 18 terceiros sargentos (22%) e 12 segundos sargentos (14,6%). A hierarquia militar consiste na ordenação da autoridade em níveis diferenciados, dentro da estrutura da Corporação. A ordenação se faz por postos ou graduações por sua

antiguidade que acontece tendo por base a sua primazia naquele novo posto ou graduação. e isso reflete uma ordenação equânime uma gestão de pessoas no que tange o comandamento.

**Gráfico 1 – Postos/ Graduações.**

1) Posto/Graduação

82 respostas



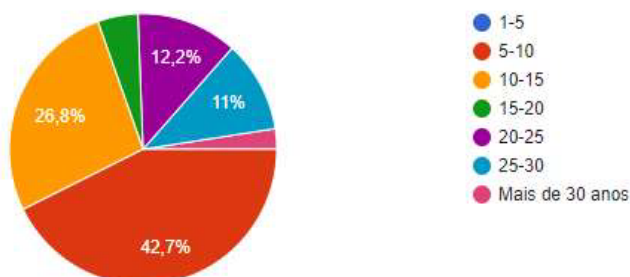
Fonte: o autor

Os resultados do gráfico 2, comprovam que o efetivo respondente do COD ou seja 55,3%, possui uma experiência direta de vivência policial. Entre os dados encontrados, cerca de 35 (42,7%), declararam que possuem entre 5 e 10 anos de serviço policial, 22 policiais ou seja (26,8%) possui de 10 a 15 anos de atividade policial e 10 ou seja (12,2%) dos respondentes possuem de 20 a 25 anos de serviço. É importante analisarmos o sentido da palavra experiência e nesse sentido Larrosa (2002) defende que a experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Deste modo, ter a capacidade de lidar de gerir pessoas experiência é uma tarefa complexa.

**Gráfico 2 – Tempo de serviço policial.**

2) Quanto tempo de serviço policial?

82 respostas



Fonte: o autor

O gráfico 3 corrobora com as afirmações de Larrosa (2002) e com os resultados encontrados por esse Batalhão ao afirmar que 39 policiais ou seja (48,8%) possuem uma experiência direta no que tange as operações de divisas entre 5 e 10 anos e 10 policia, ou seja (12,5%) declararam que possuem mais de 10 anos de serviço de COD.

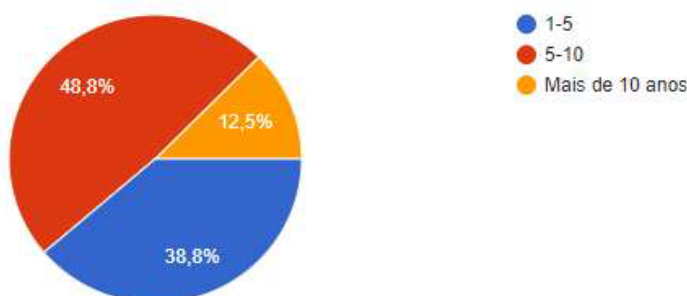
[...] fazer uma experiência com algo significa que algo nos acontece, nos alcança; que se apodera de nós, que nos tomba e nos transforma. Quando falamos em “fazer” uma experiência, isso não significa precisamente que nós a façamos acontecer, “fazer” significa aqui: sofrer, padecer, tomar o que nos alcança receptivamente, aceitar, à medida que nos submetemos a algo. Fazer uma experiência quer dizer, portanto, deixar-nos abordar em nós próprios pelo que nos interpela, entrando e submetendo-nos a isso. Podemos ser assim transformados por tais experiências, de um dia para o outro ou no transcurso do tempo. (p. 143)

Deste modo, conforme estudos de Barbosa (2022), a experiência vivenciada pelos policiais do COD trazem a este Batalhão resultados operacionais relevantes, corroborando com o entendimento que a gestão operacional de forma estratégica está de alguma forma entrelaçada aos tipos de liderança mencionados por (Barreto, 2012), que aduz que líderes que fomentam uma cultura de inovação e aceitação de mudanças contribuem para uma organização mais ágil e preparada para enfrentar desafios.

**Gráfico 3 – Tempo de Operações de Divisas.**

### 3) Quanto tempo de COD

80 respostas



Fonte: o autor

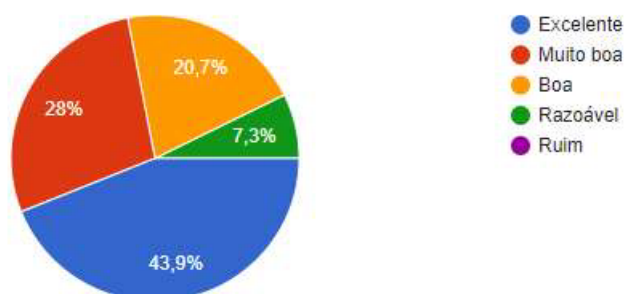
Tendo por base a gestão (2023/2024), foi avaliado a gestão operacional do COD, conforme gráfico 4, sendo comprovado que 43,9% dos Codianos afirmaram ser “excelente” a

gestão de operações desse batalhão, seguido por 28% que afirmaram ser “muito boa” e 20,7% avaliaram como “boa”. É importante salientar que nenhum dos respondentes considerou a gestão de operações “ruim” e que apenas 7,3% consideraram a gestão “razoável”. Chiavenato (2014) destaca a importância da integração entre gestão operacional e estratégica para o sucesso organizacional, sendo que a gestão operacional fornece a execução eficiente das estratégias, enquanto a gestão estratégica define a direção e os objetivos a serem alcançados.

**Gráfico 4** – Gestão operacional do COD

4) Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão operacional do COD?

82 respostas



Fonte: o autor

No gráfico 5 foi avaliado a gestão de pessoas no período de 2023/2024, sendo observado que 39% dos respondentes consideraram a gestão de pessoas “excelente”, seguido por 30,5% que consideraram “muito boa” e 8,5% como “boa”. Uma indagação foi que apenas 1 pessoa considerou a gestão como “ruim”. É importante salientar que foram mantidos os incentivos motivacionais de gestões anteriores, como a “Hórus”, que é um programa do governo federal que possui um convênio com a Secretaria de Segurança de Goiás, sendo ampliado o número de benefícios para aqueles que não recebiam e aos novos entrantes dessa unidade. Foram disponibilizados cursos na unidade e em todo o Brasil pelo Departamento de ensino do COD em parceria com unidades especializadas de fronteira e o Ministério da Justiça (MJ) conforme dados da P3, além de terem construído um Centro de convivência e uma quadra de futebol de areia para os policiais da unidade.

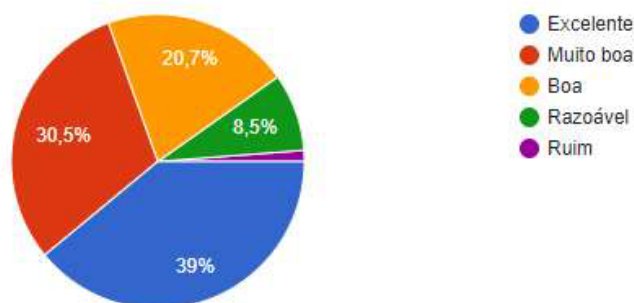
Herzberg, (1997), propõe que fatores motivacionais e fatores higiênicos são distintos. No contexto da segurança pública, metas individuais relacionadas ao desenvolvimento profissional, reconhecimento e responsabilidades desafiantes podem servir como fatores

motivacionais. Conforme mencionado a referida gestão buscou contribuir para o bem-estar da tropa e em contrapartida ajudou no seu desempenho operacional.

**Gráfico 5** – Gestão de pessoas do COD.

5) Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão de pessoas do COD?

82 respostas



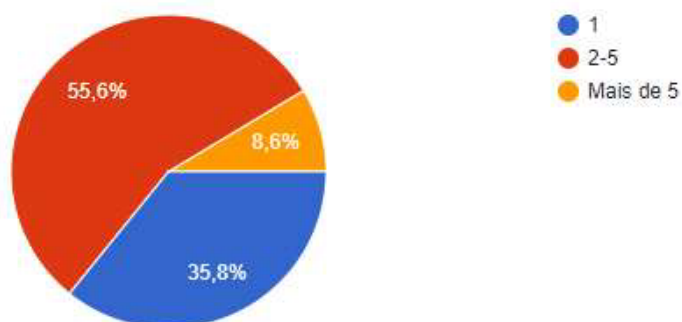
Fonte: o autor

A gestão de pessoas foi comprovada nesse estudo quando comparada ao estudo realizado por Barbosa (2022) que na época havia constatado que 47,7% dos respondentes do COD possuía apenas 1 curso operacional. Neste estudo foi observado que 55,6% dos respondentes possuem de 2 a 5 cursos operacionais o que demonstra uma evolução no que tange a disponibilização de cursos aos seus integrantes. A teoria de Vroom, 1964, propõe que as pessoas são motivadas a agir de maneira a maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação. Nesse contexto, o alcance de metas individuais na segurança pública pode ser entendido como um resultado da percepção de que o esforço levará ao desempenho desejado.

**Gráfico 6** – Cursos operacionais que você possui.

6) Quantos cursos operacionais você possui?

81 respostas



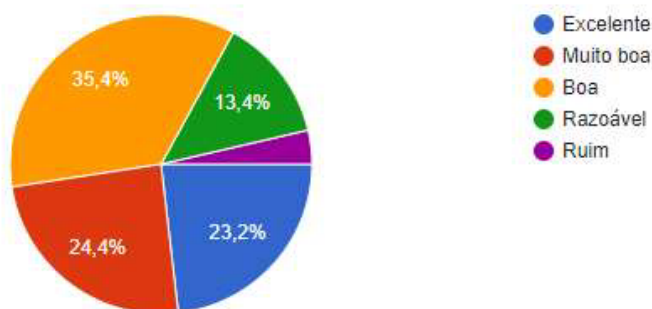
Fonte: o autor

Com relação a gestão estrutural do Batalhão, conforme o gráfico 7, foi constatado que 35,4% consideraram como “boa”, seguida por 24,4% que avaliou como “muito boa” e 23,2% como excelente. Um dado importante foi que 3,7% dos policiais consideraram a gestão estrutural como ruim. Para autores como Klieman, 2007, o gestor deve ter a habilidade de adaptação estratégica e a capacidade de resposta rápida em cenários operacionais complexos e isso requer melhorias nas estruturas físicas do Batalhão. No COD foram desenvolvidas parcerias público privadas, projetos da construção na nova sede, uma piscina semi-olímpica e um Centro de instrução de tiro.

**Gráfico 7** – Gestão estrutural da sede do COD.

7) Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão estrutural da sede do COD?

82 respostas



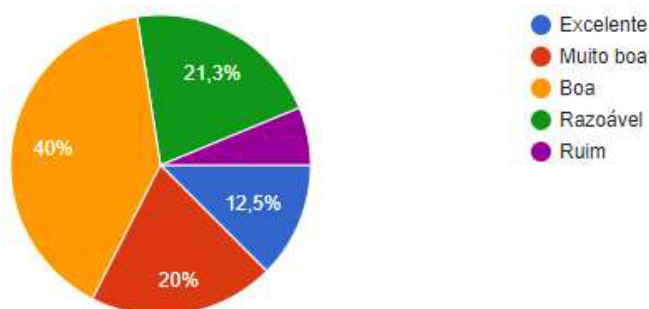
Fonte: o autor

Um ponto controverso observado na referida gestão estrutural ocorre quando perguntado, no gráfico 8 sobre a gestão das 6 companhias (CIAS) do COD, tendo em visto que foi avaliada a gestão estrutural da sede do Batalhão como ‘excelente ou muito bom’ em 59,8% e com relação a gestão das CIAS, foi constatado que 40% consideram a gestão por região como “boa” e 6,3% consideraram como “ruim”. Informação essa que contribui para melhorias futuras.

**Gráfico 8** – Gestão das bases do COD nas 6 regiões.

8) Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão das bases do COD nas 6 regiões?

80 respostas



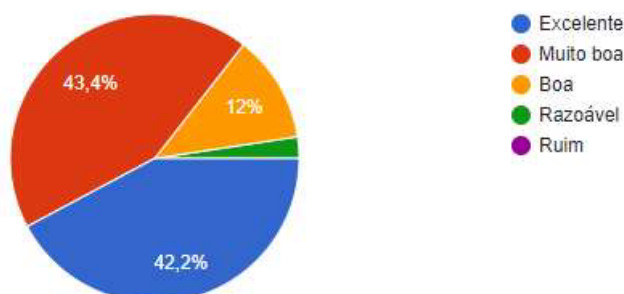
Fonte: o autor

Uma avaliação bastante interessante realizada quanto a administração do COD, tendo em vista que ela possibilita uma melhor gestão das operações de campo. Para os policiais entrevistados 85,6% consideram ela “excelente ou muito boa”, conforme gráfico 9. “Stoner (1985, p. 1) afirma que, a administração possibilita a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão”.

**Gráfico 9** – Avaliação da administração do COD.

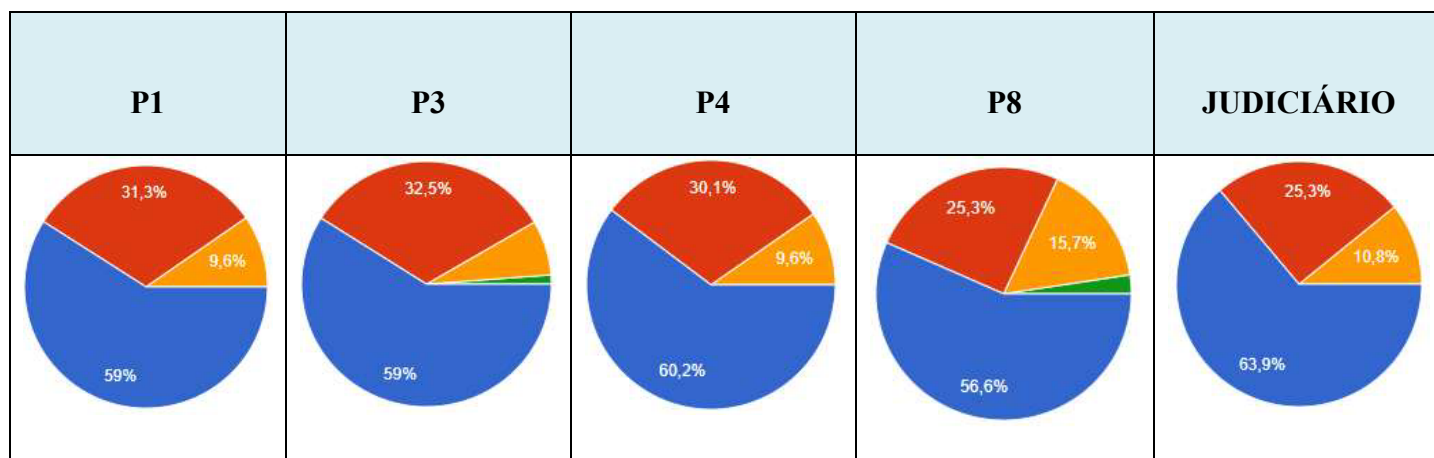
9) Como você avalia a administração do COD?

83 respostas



Fonte: o autor

Com relação a gestão administrativa do COD, como os Codianos avaliaram os seus departamentos (P1, P3, P4 e P8):

**Gráfico 10**– Avaliações dos Departamentos do COD.

Fonte: o autor

Para os policiais do COD a administração possui uma boa avaliação, demonstrando o efeito que uma gestão pode gerar bons resultados operacionais.

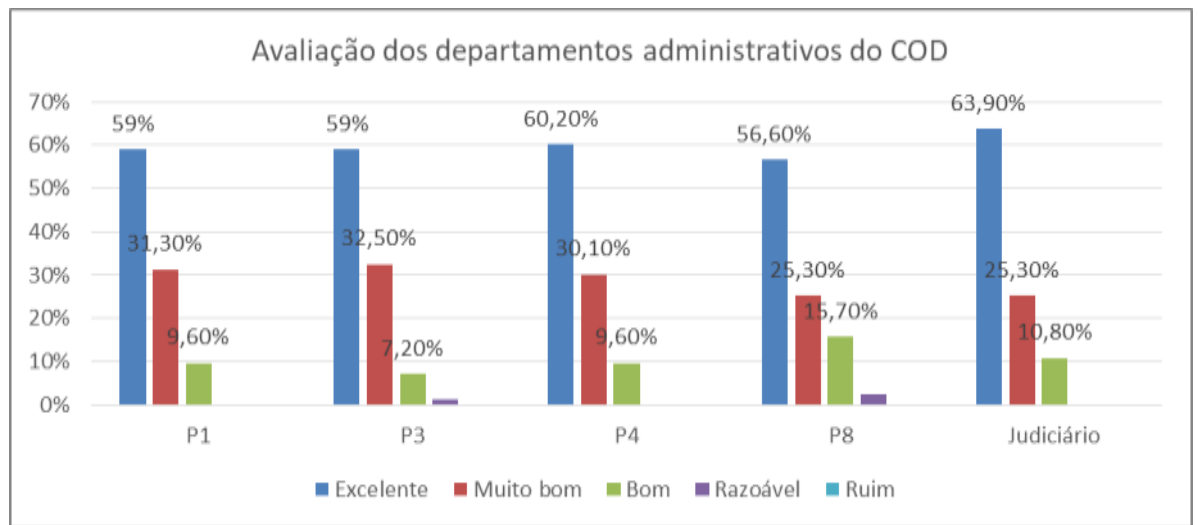
**Tabela 1** – Tabela de dados percentuais (P1,P3,P4, P8 e Judiciário).

	P1	P3	P4	P8	Judiciário
Excelente	59%	59%	60,2%	56,6%	63,9%
Muito bom	31,3%	32,5%	30,1%	25,3%	25,3%
Bom	9,6%	7,2%	9,6%	15,7%	10,8%
Razoável	0	1,2%	0	2,4%	0
Ruim	0	0	0	0	0

Fonte: o autor

Conforme a tabela 1 foi possível constatar os departamentos administrativos do COD foram muito bem avaliados com mais de 50% em todas as P's como “excelente. Essa demonstração prova que a gestão administrativa quando bem realizada corrobora para a missão final do Batalhão.

**Figura 1:** Avaliação dos departamentos administrativos do COD

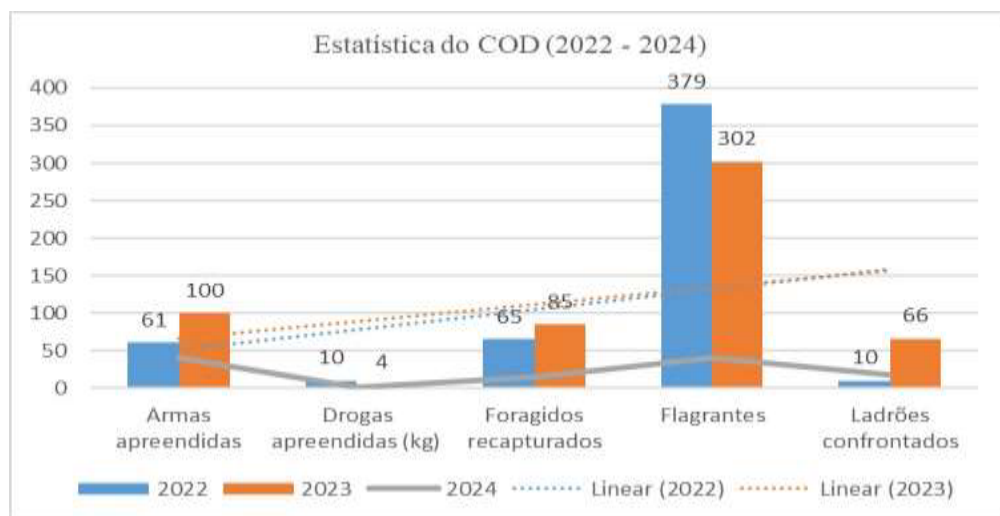


Fonte: o autor

O judiciário foi o departamento administrativo do COD que obteve o melhor percentual com 63,9% dos respondentes o avaliando como excelente, em seguida foi a P4 que é responsável pelos (armamentos e viaturas), seguido pela P1 (pessoal) e P3 (planejamento), ambos com 59%.

No gráfico 11 (Estatísticas do COD (2022-2024)), verifica-se uma linear positiva na gestão de 2023/2024 em termos gerais, devido a gestão operacional de forma estratégica, que abarda uma boa gestão administrativa e que engloba a gestão de pessoas, gestão estrutural e a gestão operacional.

**Gráfico 11–** Estatísticas do COD (2022-2024).



Fonte: o autor

De acordo com os dados extraídos da seção de Planejamento e estatística do Comando de Operações de Divisas com relação aos anos de 2022, 2023 e o ¼ do ano de 2024 foram disponibilizadas as seguintes informações: Com relação a apreensões de armas de fogo, o ano de 2023 teve 39 apreensões de armas a mais que o ano de 2022, em contrapartida o ano de 2022 teve a apreensão de 6 toneladas a mais que o ano de 2023, já com relação a foragidos recapturados, no ano de 2023, o COD teve 20 foragidos recapturados a mais que o ano de 2022. Com relação aos flagrantes realizados, o ano de 2022 teve 77 flagrantes a mais que o ano de 2023 e com relação a ladrões confrontados o ano de 2023 teve 56 confrontos a mais que o ano de 2022, mostrando a ousadia que o crime organizado está atualmente.

Deste modo, é possível aferir que a tendência linear dos dados extraídos mostra que a gestão operacional de forma estratégica da gestão de 2023/2024 teve um ganho superior tanto na gestão administrativa como na gestão operacional.

#### **4 CONCLUSÃO**

A implementação bem-sucedida de um modelo de gestão operacional estratégica é crucial para organizações como o comando de Operações de Divisas (COD), que operam em ambientes operacionais complexos e dinâmicos, como a segurança pública. Este estudo investigou a integração estratégica da gestão operacional do COD à partir de 3 fatores importantes (operações, pessoas e estrutura). Ficou claro que o alinhamento das práticas operacionais às metas estratégicas, juntamente com uma gestão baseada em resultados, no gerenciamento eficaz de recursos humanos e na gestão estrutural, são elementos essenciais para o desempenho excepcional do COD.

Os resultados deste estudo oferecem *insights* valiosos não apenas para o COD, mas também para outras organizações policiais e setores que enfrentam desafios operacionais semelhantes. Além disso, destacam a importância da flexibilidade, adaptabilidade e liderança eficaz na promoção de uma gestão operacional estratégica bem-sucedida.

No entanto, é importante ressaltar que a implantação de um modelo de gestão operacional estratégica não está isenta de desafios, como resistência à mudança e a rigidez organizacional. Portanto, estratégias de gestão eficazes devem ser acompanhadas por abordagens que promovam a cultura da inovação e da aceitação da mudança.

No geral, este estudo contribui significativamente para o entendimento teórico e prático da gestão operacional estratégica, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento contínuo de práticas mais eficientes em ambientes operacionais complexos.

Com base nos dados apresentados, é possível concluir que a pesquisa realizada junto aos integrantes do Comando de Operações de Divisas (COD) oferece contribuições valiosas sobre diversos aspectos da gestão operacional e administrativa dessa unidade especializada. Ao reunir uma amostra significativa de 83 participantes e aplicar métodos qualitativos e quantitativos, a pesquisa proporcionou uma compreensão abrangente das percepções e experiências dos policiais do COD.

Os resultados revelaram que uma gestão que valoriza a experiência das pessoas, que otimiza as operações com inteligência e que busca valorizar a melhoria contínua de suas instalações tem um ganho operacional. A gestão operacional de pessoas do COD foi avaliada de forma geral como positiva pelos participantes, destacando-se a ênfase em cursos e benefícios para o desenvolvimento profissional e o bem-estar da tropa e isso se comprovou quando comparado aos dados operacionais expostos no banco de dados dos anos de 2022, 2023 e 2024. Essa abordagem está alinhada com teorias motivacionais, como as propostas por Herzberg, que enfatizam a importância do reconhecimento e do desenvolvimento pessoal para a motivação e desempenho.

Em suma, os resultados desta pesquisa oferecem subsídios para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão no COD, contribuindo para o fortalecimento das operações de divisas e, consecutivamente, para a segurança pública. Essas conclusões não apenas corroboram com as teorias e estudos anteriores, mas também fornecem diretrizes para futuras pesquisas e iniciativas de gestão no contexto da segurança pública.

## 5 REFERÊNCIAS

BARBOSA, Patrick. **Gestão estratégica de narrativas como transferência do conhecimento: o caso do Comando de Operações de Divisas–COD/PMGO**. 2022. Dissertação (Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação) – Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3156>. Acesso em: 16 set. 2024.

BARRETO, I. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível** R.Adm., São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013

BLAU, P. M.; SCOTT, W.R. **Formal organizations: a comparative approach**. Scranton, Penn, Chandler, 1962.

BRASIL.2023. **Polícia do Estado de Tocantins: hierarquia**. <https://www.to.gov.br/pm/hierarquia/6fs33bdg1e5s>. acesso em: 11 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

DONALDSON, Lex. **Organizational structure and performance – a critique of the universal generalization**. Journal of Management Studies 13(3): 255 – 273. Woodward Technology, 2001.

ECK, John; MAGUIRE, E. R. **Have changes in policing reduced violent crime? An assessment of the evidence**. In: BLUMSTEIN, A; WALLMAN, J. (Org.). The Crime Drop in America. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 207–65.

EISENHARDT. K.M. **Agency Theory: An Assessment and Review**. The Academy of Management Review, Vol. 14, nr 1. 1989, pp. 57-74.

FREITAS, EUDES, VEIGA, ELIZABETH. Clima organizacional do Centro Integrado de Operações da Região Metropolitana de Natal/RN. **Revista Colóquio: administração e ciência**, Mossoró, RN, v.01, nr 3, 2021.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: MAEHR, M. L. E MAYER, H. Noções Básicas Sobre Motivação e Escolaridade: onde estivemos, onde estamos e para onde precisamos ir. Review Psychology Educational, 9 (4), 1997. p. 371-412.

KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard** – measures that drive performance. Harvard Business Review. 70 (1), 71–77, 1992.

KLIEMAN, Aaron. **Organizações de segurança: Coordenação, adaptação estratégica e capacidade de resposta rápida em cenários operacionais complexos.** (2007).

LARROSA, J. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. Universidade de Barcelona. Espanha, 2002.

MORESI, E; HEDLER, H; VIEIRA, J. **O impacto da governança da informação no desempenho organizacional: um estudo bibliométrico.** 19Th CONTECSI 2022 - Proceedings and Abstracts.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1996.

PULAKOS, E. D., MUELLER-HANSON, R. A., ARAD, S., & MOYE, N. Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, 8, pp. 51– 76. (2015).

SIMONS, R. **How new top managers use control systems as levers of control.** Strategic Management Journal, v. 15 (3) , p. 169, 1995.

SKINNER, B. F. (1965). **Science and human behavior.** New York/London: Free Press/Collier MacMillan. (Publicado originalmente em 1953).

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHONSTON, R. **Administração da produção.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

STONER, James A. **O que é a gestão estratégica?** 1985. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 10 abr. 2024.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, 1997, pp.509-533.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Strategic Leadership and Organizational Learning**. Academy of Management Review, v.29, n.2, 2004.

VROOM, Victor H. **Work and motivation** Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

Prezado (a) Senhor (a), Essa pesquisa intitulada " **MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL DE FORMA ESTRATÉGICA: O CASO DO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS**" está sendo desenvolvida pelo Cap. QOPM Bruno Alves da Silva, do Curso de Especialização em Segurança Pública – CEGESP, no âmbito da Secretaria de Secretaria da Segurança Pública do Estado de Goiás.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário 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 a 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. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum prejuízo ou danos. Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Em caso de dúvidas, entrar em contato com o pesquisador responsável Cap. QOPM Bruno Alves da Silva.

1. **Posto/Graduação**
2. **Quanto tempo de serviço policial?**
3. **Quanto tempo de COD**
4. **Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão operacional do COD?**
5. **Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão de pessoas do COD?**
6. **Quantos cursos operacionais você possui?**
7. **Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão estrutural da sede do COD?**
8. **Tendo por base a gestão anterior (2023/2024). Como você avalia a gestão das bases do COD nas 6 regiões?**
9. **Como você avalia a administração do COD?**
10. **Como você avalia a P1 do COD?**
11. **Como você avalia o Departamento Judiciário do COD?**
12. **Como você avalia a P3 do COD?**
13. **Como você avalia a P4 do COD?**
14. **Como você avalia a P8 (projetos) do COD?**
15. **Você teria alguma sugestão para a melhoria da gestão no COD?**