



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

TIAGO LOPES BASTOS

**METODOLOGIA OKR COMO VETOR DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA NA
POLÍCIA PENAL DE GOIÁS: Diagnóstico, ferramentas e proposição de um modelo de
planejamento orientado a resultados**

GOIÂNIA – GO

2026



TIAGO LOPES BASTOS



**METODOLOGIA OKR COMO VETOR DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA NA
POLÍCIA PENAL DE GOIÁS: Diagnóstico, ferramentas e proposição de um modelo de
planejamento orientado a resultados**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Tiago Marcelino Reis.

GOIÂNIA – GO

2026

METODOLOGIA OKR COMO VETOR DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA NA POLÍCIA PENAL DE GOIÁS: Diagnóstico, ferramentas e proposição de um modelo de planejamento orientado a resultados

Tiago Lopes Bastos¹
Tiago Marcelino Reis²

Resumo: o planejamento estratégico nas instituições públicas de segurança é instrumento decisivo para a consecução dos objetivos institucionais e a prestação qualificada de serviços à sociedade. O presente artigo analisa a experiência da Polícia Penal do Estado de Goiás (PPGO) na implementação da metodologia Objectives and Key Results (OKR) como eixo central do Planejamento Estratégico 2024-2027, a partir do diagnóstico do ciclo anterior (2021-2023), da construção da Matriz SWOT institucional e da proposição de ferramentas de monitoramento e governança alinhadas aos eixos estratégicos aprovados pela Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás. O estudo emprega metodologia quali-quantitativa, com análise documental e bibliográfica fundamentada nos atos normativos e relatórios oficiais da instituição, em especial os decorrentes da Portaria n.º 118/2024/DGPP. Os resultados evidenciam que, no ciclo 2021-2023, a PPGO obteve taxa de cumprimento pleno de apenas 28,57% sobre as metas aferíveis, registrando déficit acentuado no indicador de trabalho prisional, com taxa média de cumprimento de 39,4% sobre as metas anuais acumuladas. O Relatório de Gestão 2025 registra 28.240 pessoas privadas de liberdade sob custódia, 5.218 reeducandos em atividades laborais, queda de 99,5% nas apreensões de celulares entre 2018 e 2025 e emissão de 7.885 certificados de capacitação pela Escola Superior de Polícia Penal. A adoção da metodologia OKR, integrada a Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) e a um sistema de gestão de riscos estratégicos, produz condições institucionais para a superação das fragilidades identificadas, em especial a ausência de periodicidade de aferição e a desconexão entre planejamento e execução operacional.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; OKR; Polícia Penal de Goiás; Governança pública.

Abstract: strategic planning in public security institutions is a decisive instrument for achieving institutional objectives and providing qualified services to society. This article analyzes the experience of the Penal Police of the State of Goiás (PPGO) in implementing the Objectives and Key Results (OKR) methodology as the central axis of the 2024-2027 Strategic Plan, based on the diagnosis of the previous cycle (2021-2023), the construction of an institutional SWOT Matrix and the proposal of monitoring and governance tools aligned with the strategic axes approved by the State Secretariat of Public Security of Goiás. The study employs a qualitative-quantitative methodology, with document analysis of institutional reports grounded in the official normative acts and institutional reports arising from Ordinance No. 118/2024/DGPP. Results show that in the 2021-2023 cycle, the PPGO achieved full target attainment in only 28.57% of the measurable goals, recording a significant deficit in the prison labor indicator, with an average fulfillment rate of 39.4% of the accumulated annual targets. The 2025 Management Report records 28,240 persons deprived of liberty in custody, 5,218 inmates in work activities, a 99.5% drop in cell phone seizures between 2018 and 2025, and 7,885 training certificates issued by the Higher School of Penal Police. It is concluded that the adoption of the OKR methodology, integrated with KPIs and a strategic risk management system, produces institutional conditions to overcome the identified weaknesses, especially the absence of measurement periodicity and the disconnect between planning and operational execution.

Keywords: Strategic planning; OKR; Penal Police of Goiás; Public governance.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Goiás (UFG) / Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP)

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Goiás (UFG), títulos gerais do orientador.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico no setor público adquiriu relevância crescente nas últimas décadas, notadamente em órgãos de segurança pública, cujas decisões afetam diretamente a ordem social, a garantia de direitos fundamentais e a alocação de recursos escassos em contextos de crescente demanda por eficiência.

O contexto brasileiro de expansão da população carcerária, que alcançou 663.387 indivíduos privados de liberdade em 2024 segundo dados do Sistema de Informações Penitenciárias (SISDEPEN) publicados pela Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPEN), confere urgência à profissionalização dos modelos de gestão penitenciária.

A Polícia Penal do Estado de Goiás (PPGO), criada pela Lei Estadual n.º 21.157/2021 e responsável pela custódia de mais de 28.240 custodiados conforme o Relatório Integrado de Gestão 2025, insere-se nesse cenário como instituição em fase de consolidação identitária e organizacional. O planejamento estratégico cumpre papel central na estruturação de organizações públicas ao definir metas mensuráveis, alinhar esforços coletivos e nortear a alocação de recursos (Conti, 2020).

A ausência de metodologias robustas de acompanhamento compromete a efetividade dos planos, gerando dissociação entre o que é planejado e o que é efetivamente executado (Toni, 2021). A dinâmica da segurança pública, com pressões legais, sociais e operacionais em constante mutação, exige instrumentos de gestão que permitam revisão periódica e ajuste tempestivo dos objetivos institucionais (Matos; Duarte, 2023).

O ciclo estratégico 2021-2023 da PPGO evidenciou lacunas significativas nesse aspecto: dos dez objetivos estratégicos definidos, apenas aqueles que possuíam métricas claras foram acompanhados de forma estruturada, e mesmo nesses casos verificou-se descontinuidade no monitoramento. A questão-problema que orienta este estudo indaga: quais ferramentas de planejamento estratégico, fundamentadas na metodologia OKR, produzem maior aderência entre metas institucionais e resultados operacionais na Polícia Penal de Goiás, considerando os eixos estratégicos aprovados para o quadriênio 2024-2027?

A problemática do planejamento nas organizações policiais não se restringe à escolha metodológica, mas envolve a cultura organizacional, a capacidade de engajamento dos servidores e a qualidade dos sistemas de dados disponíveis para subsidiar a tomada de decisão (Zhao et al., 2008). Em contextos de segurança pública, a especificidade operacional cria resistências à adoção de ferramentas gerenciais oriundas do setor privado, demandando adaptações que pre-

servem a aderência à missão institucional. A cultura burocrática típica das organizações policiais, marcada por hierarquia rígida e resistência à inovação, constitui fator limitante para a implementação de metodologias ágeis de gestão (Zanini; Migueles, 2017).

O modelo OKR (Objetivos e Resultados-Chave), desenvolvido originalmente por Andy Grove na Intel e popularizado por empresas como o Google, demonstrou eficácia em ambientes que exigem foco, transparência e alinhamento organizacional, tendo sido progressivamente adaptado ao setor público em países como Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha. A Polícia Penal de Minas Gerais constitui o único exemplo identificado entre as grandes administrações penitenciárias brasileiras que adotou formalmente o OKR em seu plano estratégico 2022-2026, obtendo resultados mensuráveis de alinhamento entre objetivos institucionais e metas operacionais.

A importância do presente estudo decorre de três fatores convergentes: o encerramento do ciclo estratégico 2021-2023 da PPGO sem alcance integral das metas; a constituição formal, via Portaria n.º 118/2024/DGPP, de comissão para elaboração do novo plano; e a robustez do corpus documental produzido pela instituição no âmbito dessa comissão, o que viabiliza uma avaliação empírica rigorosa a partir de análise documental e bibliográfica. O objetivo geral consiste em analisar a implementação da metodologia OKR na PPGO, diagnosticar as lacunas do ciclo anterior e propor ferramentas de governança estratégica alinhadas aos eixos aprovados para 2024-2027.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção apresenta, em primeiro lugar, o planejamento estratégico do setor público, com análise de fundamentos e aplicações. Depois, avalia-se a cultura organizacional nas agências de segurança pública e seus reflexos no planejamento. Por fim, apresenta-se a Metodologia OKR, seus fundamentos, vantagens e limitações no setor público

2.1 Planejamento Estratégico no Setor Público: Fundamentos Teóricos e Aplicações

Historicamente, o planejamento estratégico consolidou-se como um instrumento de racionalização das decisões organizacionais, originado das transformações industriais do século XX e das demandas logísticas das grandes guerras. No setor público, sua adoção foi historicamente lenta, reflexo da natureza não competitiva dos serviços governamentais e de uma orientação focada no cumprimento de normas, em detrimento da produção de resultados.

Contudo, nas últimas três décadas, a reforma do Estado impulsionou modelos gerenciais que aproximam a administração pública de práticas privadas de planejamento e avaliação. Este processo envolve etapas essenciais, como o diagnóstico situacional, a definição de metas e o monitoramento contínuo. Nesse cenário, a Teoria da Contingência confere ao planejamento um caráter dinâmico, exigindo adaptações constantes às mudanças internas e externas. Complementarmente, a Teoria da Agência sublinha a necessidade de alinhar os interesses dos agentes públicos aos objetivos estratégicos, mitigando conflitos que possam comprometer a execução.

A implementação efetiva desses modelos enfrenta obstáculos notórios. A resistência cultural à mudança por parte dos servidores e a carência de capacitação técnica destacam-se como os principais entraves ao planejamento nas organizações governamentais.

No Brasil, o planejamento evoluiu desde iniciativas pioneiras, como o Plano SALTE e o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até o atual Plano Plurianual (PPA). Este, por sua vez, constitui o principal instrumento de médio prazo, articulando indicadores de desempenho com as prioridades governamentais. No âmbito da segurança pública, contudo, a análise comparativa entre metodologias revela limitações recorrentes, especialmente a ausência de indicadores claros e de sistemas de monitoramento periódico.

Ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) têm sido amplamente adotadas por instituições goianas, incluindo a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros e a Secretaria de Segurança Pública. Embora relevante, a análise desses planos evidencia uma lacuna estrutural: a falta de clareza quanto à periodicidade de avaliação e aos critérios de aferição de resultados. O sucesso do BSC depende, ainda, de investimentos em sistemas de dados e capacitação constante, barreiras que restringem sua efetividade frente à escassez de recursos públicos.

Paralelamente, a análise SWOT é utilizada universalmente pelas forças de segurança de Goiás como diagnóstico situacional, embora apresente limitações para capturar mudanças dinâmicas no ambiente operacional. Segundo Mintzberg (1994), o fracasso estratégico deriva, frequentemente, da incapacidade de traduzir objetivos em ações cotidianas mensuráveis. Portanto, a interdependência entre planejamento estratégico e cultura organizacional torna-se uma dimensão indispensável para a análise dos resultados obtidos no ciclo 2021-2023 da PPGO.

2.2 Cultura Organizacional nas Agências de Segurança Pública e Fundamentos dos seus Reflexos no Planejamento

A cultura organizacional de um órgão público de segurança exerce influência direta sobre a forma como as decisões são tomadas, como os recursos são alocados e como os objetivos são perseguidos coletivamente. Nas agências de aplicação da lei, essa cultura é moldada por fatores históricos, hierárquicos, sociais e administrativos que criam padrões comportamentais resistentes à mudança e frequentemente incompatíveis com a adoção de metodologias participativas de gestão. A hierarquia rígida e a burocracia excessiva, características estruturais das organizações policiais, dificultam a aplicação de estratégias eficazes e a adaptação às novas demandas sociais e tecnológicas (Zanini; Migueles, 2017).

Nesse sentido, a transição para paradigmas como o policiamento comunitário exige transformações culturais profundas, pois os valores de transparência e colaboração colidem, por vezes, com a tradicional cultura de comando e controle. A eficácia do planejamento estratégico, portanto, depende do comprometimento da liderança e da capacidade de engajar servidores em objetivos comuns.

Dados recentes evidenciam a desconexão entre a elaboração estratégica e a força de trabalho na Polícia Penal de Goiás (PPGO). O Relatório Interno do Planejamento Estratégico 2021-2023 da PPGO, publicado em 2024, revelou que 21% dos servidores desconheciam o plano estratégico vigente, e aproximadamente 40% dos participantes haviam lido o documento apenas uma vez. Essa ausência de participação operacional na construção do planejamento foi apontada como causa direta do descumprimento de metas.

Tal cenário corrobora o diagnóstico de Dessler (2013) sobre culturas de alto desempenho, que dependem de práticas gerenciais focadas no desenvolvimento de habilidades e na participação ativa dos funcionários nas decisões.

As corporações de segurança enfrentam desafios crescentes devido à sofisticação do crime organizado e à velocidade das transformações sociais. A globalização do crime e a expansão de redes digitais tornam planos de longa duração vulneráveis à obsolescência. Em Goiás, o Mapa de Organizações Criminosas (ORCRIM/SENAPEN, 2023) identificou três grupos ativos, cujas dinâmicas dentro e fora do cárcere exigem a revisão permanente das estratégias de controle.

Para superar esses gargalos, a literatura recomenda a implementação de indicadores de desempenho estritamente alinhados à missão institucional. Além disso, a comunicação eficaz e o monitoramento contínuo são condições essenciais para a correção de desvios operacionais. A legitimidade das decisões policiais, por sua vez, é fortalecida pela inclusão de partes interessadas no processo de avaliação. Nesse contexto, a realização do 1.º Workshop de Inovação em

Gestão Prisional pela PPGO, em dezembro de 2025, sinaliza a incorporação gradual de uma perspectiva mais participativa no modelo de governança da instituição.

2.3 A Metodologia OKR: Fundamentos, Vantagens e Limitações no Setor Público

A metodologia OKR (Objetivos e Resultados-Chave) organiza-se como sistema de definição e acompanhamento de metas em dois elementos complementares: os Objetivos, que expressam aspirações qualitativas e inspiradoras, e os Resultados-Chave, métricas quantitativas e verificáveis que balizam o progresso rumo ao objetivo relacionado (Doerr, 2019; Niven; Larmorte, 2016).

Desenvolvida originalmente por Andy Grove na Intel e posteriormente adotada pelo Google como ferramenta central de gestão estratégica, a metodologia OKR estrutura-se em ciclos curtos de revisão (tipicamente trimestrais), permitindo ajustes frequentes que respondem às variações do ambiente operacional. Para cada objetivo, a metodologia prescreve a elaboração de dois a cinco resultados-chave que devem ser quantificáveis, verificáveis ao final do ciclo e suficientemente desafiadores para mobilizar esforços coletivos de forma intensa.

A adoção do OKR no setor público tem sido documentada em experiências internacionais que revelam ganhos de foco organizacional, transparência nas prioridades e engajamento dos servidores em torno de metas concretas (Wulff; Sörgel; Kataeva, 2024).

A flexibilidade inerente ao OKR permite que as metas sejam revisadas e ajustadas periodicamente, o que é determinante em ambientes dinâmicos como o sistema penitenciário, onde fatores externos (decisões judiciais, mudanças legislativas, pressões de organizações criminosas) impõem alterações frequentes nas condições de operação. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) alerta para o risco de ênfase em resultados de curto prazo na operacionalização dos OKRs, com a elaboração de indicadores de baixa complexidade que limitam a visão estratégica de longo prazo (ENAP, 2023).

A experiência da Polícia Penal de Minas Gerais com o OKR, registrada no Plano Estratégico 2022-2026, demonstrou que a clareza nos critérios de aferição por período avaliativo constitui diferencial relevante em relação às metodologias anteriores adotadas pelas forças de segurança do Estado.

A principal vantagem da metodologia OKR em relação ao BSC e a outros instrumentos de planejamento estratégico reside em sua simplicidade estrutural, que facilita a comunicação interna e o engajamento de servidores em todos os níveis hierárquicos, permitindo que cada membro da organização compreenda o que se espera dele e como seu desempenho será avaliado

(Niven; Lamorte, 2016). A busca por resultados mensuráveis produz um ciclo de aprendizado contínuo no qual erros e acertos são analisados para otimizar o desempenho organizacional, atributo especialmente relevante para instituições públicas sujeitas a intenso escrutínio social.

O OKR promove uma cultura de resultados e de accountability, conduzindo os gestores públicos a justificarem suas escolhas e resultados à sociedade, com asseguramento de transparência e integridade na utilização dos recursos (Herrero, 2020).

A implementação da metodologia OKR enfrenta obstáculos concretos que precisam ser enfrentados antes de sua adoção, entre os quais a necessidade de capacitação contínua das equipes e a exigência de dados confiáveis e atualizados para a mensuração dos resultados-chave. A ausência de um sistema de Business Intelligence (BI) na PPGO ao longo do ciclo 2021-2023, objetivo estratégico n.º 9 do plano vigente que não foi cumprido no prazo estabelecido para o final de 2021, ilustra com precisão esse obstáculo estrutural (Goiás, 2024c).

O desenvolvimento e a patente do Sistema de Gestão e Governança (SIGGO) pela PPGO em 2025, bem como a patente do sistema GoiásPen junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), representam avanços concretos na infraestrutura tecnológica de dados que viabilizam a mensuração dos resultados-chave exigida pelo OKR. A tomada de decisão baseada em dados refere-se ao processo de formular escolhas estratégicas com base na análise e na interpretação de informações factuais, em vez de confiar unicamente na intuição ou em percepções anedóticas (Prado, 2020), princípio central para a efetividade da metodologia OKR.

3 MÉTODO

O presente estudo adota abordagem metodológica quali-quantitativa, por meio de análise documental e bibliográfica fundamentada em raciocínio analítico. A pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo e analítico de natureza documental: o pesquisador não interfere na dinâmica institucional e não integra a Comissão Especial de Elaboração do Planejamento Estratégico da PPGO, constituída pela Portaria n.º 118/2024/DGPP (Goiás, 2024e). O estudo limita-se à análise crítica dos documentos oficiais já produzidos pela instituição e à proposição teórica de um modelo de governança estratégica baseado em OKR, sem intervenção direta no objeto investigado.

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, orientada à geração de conhecimentos com aplicação imediata na resolução do problema específico identificado: a inadequação da metodologia de planejamento estratégico da PPGO diante das exigências operacionais do sistema penitenciário goiano (Gil, 2010). A escolha do método de pesquisa considerou os objetivos do estudo, as características do fenômeno investigado e os recursos disponíveis, em conformidade com a concepção metodológica que determina a adaptação do método às particularidades de cada investigação (Lakatos; Marconi, 2003).

A coleta de dados primários baseou-se em três fontes documentais oficiais: o Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico 2021-2023 da PPGO (Goiás, 2024c); o Relatório Interno do Questionário sobre Planejamento Estratégico aplicado a 167 servidores em junho de 2024, dos quais 80% eram policiais penais de carreira (Goiás, 2024d); e o Relatório Integrado de Gestão 2025 da PPGO (Goiás, 2025). A análise das metodologias empregadas pelos planos estratégicos das forças de segurança pública de Goiás (SSP, Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares e Polícia Penal) e das polícias penais dos cinco estados brasileiros com maior população carcerária (São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul), além da SENAPEN, compôs o corpus documental comparativo do estudo.

A análise documental seguiu protocolo estruturado de identificação das metodologias de planejamento empregadas, do número de objetivos estratégicos definidos, da periodicidade e do modelo de avaliação dos resultados e da vigência de cada plano. A Matriz SWOT da PPGO foi construída a partir da análise integrada do Plano Estratégico 2021-2023, do Relatório de Gestão 2023 e do Regulamento da DGPP instituído pelo Decreto n.º 10.785/2025, que revogou o Decreto n.º 9.517/2019.

A pesquisa bibliográfica baseou-se em levantamento sistemático de artigos científicos indexados nas bases de dados Web of Science, Scopus e Google Scholar, utilizando os descritores "strategic planning", "law enforcement agencies", "OKR", "public sector" e "penitentiary management" em combinações diversas, com recorte temporal entre 2008 e 2024. Os dados quantitativos obtidos dos relatórios institucionais foram submetidos a análise descritiva comparativa entre metas estabelecidas e resultados alcançados, com cálculo das taxas de cumprimento por objetivo estratégico e por ano de referência.

Essa análise descritiva criou a linha de base necessária para a calibração dos resultados-chave propostos para o ciclo 2024-2027, seguindo o protocolo de que cada resultado-chave proposto fosse quantificável, verificável, desafiador e mensurável a partir dos sistemas SIGGO ou GoiásPen como fontes primárias de dados. A validade interna do estudo apoiou-se na trian-

gulação entre os dados quantitativos dos relatórios de gestão, os registros normativos institucionais e o levantamento bibliográfico, assegurando que as conclusões derivassem de convergência empírica entre as três fontes documentais utilizadas.

A proposição de ferramentas de governança estratégica para o ciclo 2024-2027 resultou da síntese entre os achados empíricos do diagnóstico, os fundamentos teóricos da metodologia OKR e as especificidades operacionais da PPGO identificadas na análise documental.

3.1 Aspectos Éticos da Pesquisa

Trata-se de pesquisa de natureza documental e analítica, com dado público e em informações disponibilizadas oficialmente pela instituição, em especial pelo Relatório Integrado de Gestão 2025 da PPGO e pelos atos normativos correlatos. Observaram-se 4 diretrizes centrais: integridade e confiabilidade, dado que os dados utilizados são provenientes de relatórios oficiais e atos normativos da instituição, que garante a fidedignidade das informações e afasta manipulação de evidências; anonimato e confidencialidade, vez que, embora o estudo use dados do questionário aos servidores, o tratamento das informações seguiu protocolos de anonimização, de modo a evitar a identificação individual dos respondentes e a concentrar a análise nas tendências organizacionais; uso estritamente institucional, já que a pesquisa não envolveu qualquer intervenção direta de pessoas privadas de liberdade/servidores, limitando-se à análise/proposição de modelos gerenciais, que minimiza o risco de dano moral ou institucional; e transparência, porquanto todos os documentos, sistemas (SIGGO e GoiásPen) e referências são rastreadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em primeiro momento, apresenta-se o diagnóstico do ciclo estratégico 2021-2023, que é seguido de SWOT, a proposição de Ferramentas OKR e comparações.

4.1 Diagnóstico do Ciclo Estratégico 2021-2023: Taxas de Cumprimento e Fragilidades Metodológicas

O Planejamento Estratégico 2021-2023 da PPGO, primeiro da instituição, estruturou-se em dez objetivos estratégicos distribuídos em eixos temáticos de segurança, reinserção social, gestão interna e governança, com a Matriz SWOT como principal ferramenta metodológica de diagnóstico situacional (Goiás, 2021a). A análise dos dados do Relatório de Avaliação (Goiás, 2024c) revela resultados heterogêneos, conforme Figura 1.

Figura 1. Diagnóstico da Instituição



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

O Objetivo Estratégico 1 (Fortalecer o Sistema Penitenciário), medido pela taxa de ocupação (vagas ocupadas/vagas disponíveis), tem meta superada em 2021 (meta: 1,61; resultado: 1,43), meta atingida em 2022 (meta: 1,39; resultado: 1,36) e meta não atingida em 2023 (meta: 1,32; resultado: 1,39), configurando deterioração progressiva ao longo do ciclo. Com isso, traz a análise do OBJ2 a seguir.

O Objetivo Estratégico 2, relativo à efetiva reinserção do preso na sociedade por meio de participação em cursos profissionalizantes e atividades educacionais, apresentou resultados superiores às metas: 16% alcançado contra meta de 10% em 2021; 39% contra 12,5% em 2022; e 53% contra 15% em 2023.

O Objetivo Estratégico 3, que media o percentual de presos em atividades laborais, registrou o pior desempenho do ciclo: 23% frente à meta de 40% em 2021, 18% frente à meta de 50% em 2022 e 18% frente à meta de 60% em 2023, correspondendo a uma taxa média de cumprimento de 39,4% sobre o conjunto das metas anuais acumuladas.

O Objetivo Estratégico 4 (Desburocratizar Processos Internos) obteve 20 processos mapeados em 2021 contra a meta de 5, mas nos anos subsequentes não houve indicadores dispo-

níveis para aferição, tornando impossível a avaliação do cumprimento da meta total de 17 processos adicionais entre 2022 e 2023. Esse padrão de monitoramento descontínuo demonstra a fragilidade estrutural que o BSC apresentou como metodologia de acompanhamento no contexto específico da PPGO.

A análise do Objetivo Estratégico 5 (Aumentar a Proporção de Servidores Efetivos) revela diferença negativa crescente entre a proporção real e a meta estabelecida: -1,20 pontos percentuais em 2021 (resultado: 45,80%; meta: 47%), -8,97 pontos em 2022 (resultado: 50,03%; meta: 59%) e -13,38 pontos em 2023 (resultado: 55,62%; meta: 69%). O Objetivo Estratégico 6 (Promover a Economicidade do Gasto), medido pelo custo anual por preso, atingiu a meta em 2021 (R\$ 16.468,71 frente à meta de R\$ 19.184,46), mas a excedeu em 2022 (R\$ 22.077,61 frente à meta de R\$ 18.584,95) e em 2023 (R\$ 25.692,17 frente à meta de R\$ 17.985,44), evidenciando deterioração expressiva na economicidade do gasto com elevação de 55,8% no custo por preso entre 2021 e 2023.

O Objetivo Estratégico 7 (Aumentar a Captação de Recursos) alcançou apenas a meta de 2021 (R\$ 4.992.912,00 frente à meta de R\$ 4 milhões), registrando queda nos anos seguintes: R\$ 5.924.059,03 frente à meta de R\$ 9 milhões em 2022 e R\$ 4.925.819,99 frente à meta de R\$ 11 milhões em 2023. O Objetivo Estratégico 8 (Capacitar e Valorizar os Servidores) atingiu a meta apenas em 2022, com 128% de servidores qualificados, enquanto em 2021 atingiu apenas 75% da meta e em 2023 apenas 28%.

O Objetivo Estratégico 9 (Institucionalizar a Tomada de Decisão Baseada em Dados) não foi cumprido: o sistema de Business Intelligence (BI) não foi implantado até o final de 2021 conforme estabelecido. O Objetivo Estratégico 10 (Estabelecer Governança Institucional) não apresentou dados para 2021 e 2022, sendo aferido apenas em 2023 com 80% de sucesso em reuniões de governança, sem indicador disponível para os anos anteriores. O cômputo geral indica que dos 28 registros de meta por objetivo por ano nos quais a aferição foi possível, apenas 8 (28,57%) foram plenamente atingidos.

O Relatório Interno do Questionário aplicado a 167 servidores da PPGO em junho de 2024 (Goiás, 2024d) oferece dimensão complementar ao diagnóstico quantitativo dos resultados, ao revelar que 21% dos participantes desconheciam o Plano Estratégico 2021-2023, e que 40% haviam lido o documento apenas uma vez. Essa constatação é coerente com o argumento de que o engajamento dos servidores no processo de planejamento determina grau de comprometimento com a execução das metas (Pinto; Nogueira, 2019). Aproximadamente 70% dos participantes avaliaram que as metas estabelecidas no plano não eram suficientemente claras e

que haviam sido alcançadas apenas parcialmente, o que converge com a análise quantitativa realizada que identificou taxa de cumprimento pleno de 28,57% sobre as metas aferíveis.

A crítica mais recorrente nas respostas abertas do questionário referia-se à ausência de participação de todos os níveis hierárquicos na elaboração do plano, descrita por um servidor como geradora de "desconforto no pessoal operacional" (Goiás, 2024d, p. 20). A necessidade de avaliação e monitoramento constante no planejamento estratégico do setor público é apontada pela literatura como fator preponderante para o sucesso dos planos, pois a avaliação periódica permite identificar desvios em relação aos objetivos estabelecidos e possibilitar ajustes rápidos antes que o descumprimento se torne irreversível (Carmo et al., 2018).

A pesquisa com servidores também identificou três eixos prioritários para o novo plano estratégico: segurança penitenciária, ressocialização e valorização dos servidores, coincidindo com as quatro diretrizes aprovadas para o Planejamento 2024-2027 (Segurança e Controle do Cárcere; Governança e Metodologias Ágeis; Reintegração Social do Custodiado; Cuidado e Valorização do Policial).

4.2 A Matriz SWOT da PPGO: Diagnóstico para o Ciclo 2024-2027

A Matriz SWOT construída a partir da análise integrada do Plano Estratégico 2021-2023, do Relatório de Gestão 2023 e do Decreto n.º 10.785/2025 permite identificar os elementos estruturantes do contexto institucional da PPGO que devem nortear a calibração dos OKRs para o ciclo 2024-2027. Ela é apresentada na Figura 2.

Figura 2. Matriz SWOT desenvolvida na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

No plano das forças internas, destaca-se o controle efetivo do cárcere, evidenciado pela queda de 95,2% no número de motins entre 2018 e 2025 (de 43 para 2 ocorrências), pela redução de 99,5% nas apreensões de celulares (de 6.192 para 28 aparelhos) e pela queda de 98,7% na apreensão de drogas (de 175 para 2,2 quilos), conforme o Relatório Integrado de Gestão 2025. Esses dados indicadores negativos em queda pelo sétimo ano consecutivo demonstram a consolidação de um modelo operacional de controle do cárcere que constitui referência nacional, confirmado pelas visitas de benchmarking recebidas de administrações penitenciárias do Maranhão, Tocantins e até de representantes diplomáticos do Equador e de El Salvador em 2025, sistematicamente.

A profissionalização da gestão e os índices de execução financeira constituem forças adicionais: a PPGO alcançou o 2.º lugar no Ranking de Execução Orçamentária e Financeira do Estado de Goiás em 2025 (nota 9,3), com índice de liquidação de 94% do orçamento disponível, e conquistou pelo quarto ano consecutivo o Selo Diamante no Programa de Compliance Público do Governo de Goiás. A análise SWOT é particularmente útil para identificar desafios locais e ajustar as respostas das forças de segurança a essas ameaças, bem como para identificar fraquezas internas como falta de treinamento ou deficiências logísticas e oportunidades externas como novos investimentos em tecnologia (Fernandes, 2019). O OKR, ao permitir a tradução

dos diagnósticos SWOT em objetivos ambiciosos e resultados-chave verificáveis, supera a limitação estática da matriz ao vincular o diagnóstico situacional à ação estratégica mensurável.

No plano das fraquezas internas, o quadro de servidores efetivos reduzido constitui a limitação mais crítica: dos 4.151 servidores em exercício, apenas 1.761 são policiais penais de carreira (42,42%), sendo o restante composto por vigilantes penitenciários temporários (2.116), comissionados (55) e outros (219), conforme o Raio-X do Sistema Penitenciário presente no Relatório de Gestão 2025.

Esse déficit justificou a abertura de concurso público para contratação de 1.600 novos policiais penais, com processo seletivo em andamento ao final do ciclo analisado. A ausência de um sistema robusto de coleta e análise de dados, identificada como uma fraqueza central no diagnóstico do ciclo anterior, foi parcialmente superada com o desenvolvimento e a patente do SIGGO e do GoiásPen, mas o banco de dados ainda não sustenta plenamente a tomada de decisão baseada em evidências que o OKR demanda para mensuração dos resultados-chave. A segurança da informação e os riscos de ataques cibernéticos constituem ameaça crescente, dado que a PPGO concentra informações sensíveis sobre mais de 300 mil cadastros de pessoas que passaram ou estão no sistema prisional goiano.

As organizações criminosas com presença confirmada no Estado de Goiás representam ameaça estrutural à estabilidade do cárcere, com capacidade de articulação que pode comprometer os indicadores de controle construídos nos últimos sete anos. As mudanças em políticas públicas e diretrizes governamentais configuram ameaça à continuidade dos investimentos em segurança pública que sustentam os resultados operacionais da PPGO. No plano das oportunidades, a possibilidade de ampliação dos recursos alocados, o reconhecimento social crescente (59.000 seguidores no Instagram em 2025) e a confiança dos stakeholders em projetos estratégicos (premiações consecutivas da CGE) criam condições favoráveis para o fortalecimento institucional que o novo ciclo de OKRs demanda.

4.3 Proposição de Ferramentas OKR para o Planejamento Estratégico 2024-2027

A proposição de ferramentas OKR ao Planejamento Estratégico 2024-2027 da PPGO parte do reconhecimento de que a metodologia é o instrumento mais adequado para superar as fragilidades identificadas no ciclo anterior, em especial a ausência de periodicidade de aferição, a desconexão entre planejamento e execução operacional e o baixo engajamento dos servidores com os objetivos institucionais.

São apresentadas na Figura 3.

Figura 3. Planejamento Estratégico 2024-2027 da PPGO (Ferramentas OKR)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Planejamento Estratégico 2024-2027 da PPGO, publicado pela comissão instituída pela Portaria n.º 118/2024/DGPP, define cinco objetivos estratégicos organizados em quatro eixos: Garantir a Segurança dos Presídios e o Controle do Cárcere; Ampliar os Projetos de Reintegração Social da Pessoa Presa e do Egresso; Monitoramento de Processos e Projetos de Forma Eficiente para Facilitar a Governança com Decisões Baseadas em Dados e Informações; Aprimoramento do Modelo de Regionalização; e Valorização dos Profissionais.

Para o Objetivo Estratégico 1 (Garantir a Segurança dos Presídios e o Controle do Cárcere), a proposta de OKR estrutura-se com o objetivo qualitativo de "consolidar o Estado de Goiás como referência nacional em controle do cárcere até 2027", acompanhado por quatro resultados-chave: (KR1) reduzir em 50% o número de motins e rebeliões em relação à média do triênio 2022-2024; (KR2) manter o índice de fugas consumadas igual a zero em estabelecimentos de regime fechado; (KR3) ampliar em 30% o número de unidades com monitoramento por câmeras em relação a 2024; (KR4) aumentar em 20% o número de operações preventivas de revistas estruturais. A periodicidade de avaliação trimestral com monitoramento mensal, inscrita nos indicadores do plano aprovado, constitui avanço em relação ao ciclo anterior e viabiliza a revisão dos resultados-chave em ritmo compatível com a dinâmica operacional do sistema penitenciário.

Para o Objetivo Estratégico 2 (Ampliação dos Projetos de Reintegração Social), que registrou o pior desempenho do ciclo anterior com taxa média de cumprimento de 39,4% no indicador de labor prisional, a metodologia OKR propõe objetivos desafiadores e resultados-chave precisamente calibrados a partir do diagnóstico realizado.

Considerando as dimensões do OBJ2, portanto, entende-se que o objetivo qualitativo proposto é "tornar Goiás referência nacional em ressocialização efetiva até 2027", com os seguintes resultados-chave: (KR1) elevar de 5.218 para 7.000 o número de reeducandos em atividades laborais até dezembro de 2027; (KR2) aumentar em 40% as inscrições no ENEM-PPL em relação ao resultado de 5.574 registrado em 2025; (KR3) implantar escritórios sociais em 100% das coordenações regionais; (KR4) reduzir em 20% o índice de reincidência penitenciária entre pessoas que participaram de projetos de ressocialização.

O Resultado-Chave KR4 opera como indicador de impacto de longo prazo, complementando os indicadores de esforço e resultado de curto prazo, criando a estrutura multinível que Lima (2017) identifica como condição de efetividade dos sistemas OKR. A mensuração da reincidência penitenciária requer a consolidação do sistema GoiásPen como fonte primária de dados, vinculando diretamente o desenvolvimento tecnológico institucional à efetividade do planejamento estratégico.

Para o Objetivo Estratégico 5 (Valorização dos Profissionais), em cujo contexto o Núcleo de Atenção ao Servidor (NASPP), inaugurado em abril de 2025, realizou 1.555 atendimentos em seu primeiro ano de funcionamento, propõe-se o seguinte conjunto de OKRs: objetivo "tornar a PPGO referência nacional em qualidade de vida e valorização do policial penal até 2027"; (KR1) ampliar o número de atendimentos do NASPP em 50% ao ano; (KR2) realizar ao menos duas turmas de capacitação continuada por semestre para 90% dos servidores; (KR3) implantar processos meritocráticos para 100% das vagas de gestão; (KR4) reduzir em 30% o índice de afastamentos por doenças relacionadas ao trabalho.

Para o Objetivo Estratégico 3 (Monitoramento de Processos e Projetos de Forma Eficiente para Facilitar a Governança com Decisões Baseadas em Dados e Informações), que representa a dimensão de infraestrutura institucional indispensável para a efetividade de toda a cadeia de OKRs, propõem-se os seguintes resultados-chave: (KR1) implementar painéis de Business Intelligence (BI) com atualização semanal para os indicadores de segurança, reintegração e gestão até dezembro de 2025; (KR2) realizar monitoramento trimestral formal dos OKRs institucionais com registro em ata e publicação no sítio oficial; (KR3) alcançar nota mínima de 9,0 no Ranking de Execução Orçamentária do Estado até 2027; (KR4) integrar 100% das gerências ao sistema SIGGO para monitoramento de projetos prioritários.

Para o Objetivo Estratégico 4 (Aprimoramento do Modelo de Regionalização), cujo diagnóstico do ciclo anterior evidenciou taxa de ocupação de 1,39 preso por vaga em 2023, acima da meta estabelecida, o Plano 2024-2027 estrutura o objetivo qualitativo de adequar a estrutura física e a distribuição regional das unidades prisionais às necessidades reais de custódia, acompanhado por três resultados-chave: (KR1) concluir o estudo do modelo atual de regionalização, com mapeamento do número de presos, unidades, vagas e densidade demográfica por regional, seguido da apresentação formal das alterações necessárias; (KR2) reduzir o déficit de vagas para custódia nos presídios goianos, tomando como linha de base a taxa de ocupação de 1,39 preso/vaga registrada em 2023; (KR3) concluir a criação de dois complexos penitenciários modernos e inteligentes previstos no plano. A avaliação e o monitoramento anuais definidos para este objetivo alinham-se às iniciativas do PPA 2024-2027 "Construção de vagas prisionais" e "modernização da estrutura física existente", bem como ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da ONU (Goiás, 2024).

O alinhamento dos OKRs ao PPA 2024-2027 do Governo de Goiás, conforme o eixo "Goiás da Segurança Pública e Justiça", garante a coerência entre o planejamento estratégico institucional e os instrumentos governamentais de planejamento de médio prazo, superando a dicotomia entre planejamento setorial e planejamento governamental que frequentemente compromete a efetividade dos planos estratégicos no setor público (Silva, 2024). A gestão de riscos estratégicos, incorporada ao Plano 2024-2027 como elemento vinculado à Matriz de Riscos Institucional, constitui inovação metodológica em relação ao ciclo anterior e alinha-se à recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU) de que a organização pública que incorpora a gestão de riscos à sua cultura obtém aumentos graduais na capacidade de gerar, preservar ou entregar valor público, com desempenho otimizado em seus resultados (Brasil, 2018). A integração OKR-KPI-gestão de riscos configura, portanto, o modelo de governança estratégica proposto para a PPGO no quadriênio 2024-2027.

De forma complementar, a análise das metodologias de planejamento adotadas pelas demais forças de segurança de Goiás e por polícias penais de outros estados reforça o diagnóstico: entre as instituições estaduais, todas adotam a Matriz SWOT como diagnóstico inicial, mas apenas a PPGO o faz sem complementação por metodologia estruturada de monitoramento, e nenhuma delas explicita a periodicidade de avaliação dos objetivos, com planos de vigência decenal na SSP e no Corpo de Bombeiros que se mostram pouco aderentes à volatilidade do setor (Goiás, 2021a; Goiás, 2022a; Goiás, 2022b; Goiás, 2022c; Goiás, 2022d; Harrison, 2005). No âmbito federal, São Paulo adota plano sem metodologia convencional (São Paulo, 2022), Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul não dispõem de planos publicados, e a SENAPEN

institui seu planejamento sem objetivos com metas e indicadores claros, restando Minas Gerais como o único caso nacional de adoção formal do OKR em polícia penal (Minas Gerais, 2022). Esse panorama, utilizado apenas como subsídio bibliográfico de apoio à calibração do modelo goiano, confirma que a adoção formal do OKR pela PPGO no Plano 2024-2027 representa inovação metodológica relevante no contexto das administrações penitenciárias brasileiras.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo alcançou seu objetivo ao diagnosticar fragilidades do ciclo estratégico 2021-2023 da PPGO, construir a Matriz SWOT institucional e propor ferramentas de governança estratégica alinhadas à metodologia OKR para o quadriênio 2024-2027. Os dados quantitativos do ciclo anterior demonstram com inequívoca clareza que a metodologia de planejamento baseada exclusivamente na Matriz SWOT, sem instrumentos estruturados de monitoramento periódico, produziu resultados insatisfatórios: taxa de cumprimento pleno de só 28,57% sobre as metas aferíveis, déficit crítico no indicador de trabalho prisional (taxa média de cumprimento de 39,4%), não implantação do sistema de Business Intelligence dentro do prazo estabelecido e impossibilidade de aferição de múltiplos objetivos por ausência de dados contínuos. O baixo engajamento dos servidores com o plano, demonstrado pela constatação de que 21% o desconheciam completamente e 40% o haviam lido apenas uma vez, corrobora a dimensão cultural dos obstáculos à efetividade do planejamento em organizações policiais.

A metodologia OKR, adotada formalmente pela PPGO no Plano Estratégico 2024-2027, endereça diretamente essas fragilidades ao estruturar objetivos qualitativos inspiradores acompanhados por resultados-chave quantitativos e verificáveis, em ciclos curtos de monitoramento que permitem ajustes frequentes. A integração da metodologia OKR com Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs), gestão de riscos estratégicos e o sistema SIGGO constitui modelo de governança estratégica que cria condições institucionais para superar a dicotomia entre planejamento e execução que comprometeu o ciclo anterior.

O crescimento expressivo dos indicadores operacionais registrados no Relatório de Gestão 2025, notadamente a queda de 99,5% nas apreensões de celulares, os 5.218 reeducandos em atividades laborais, os 7.885 servidores capacitados pela ESPP e a conquista do 2.º lugar no ranking de execução orçamentária do Estado, demonstra que a instituição dispõe de capacidade operacional para traduzir estratégia em resultados quando os sistemas de gestão estão adequadamente estruturados. As limitações do presente estudo decorrem da natureza documental da

pesquisa, que restringe a análise às informações disponibilizadas nos relatórios e atos normativos institucionais, sem possibilidade de verificação primária independente dos dados reportados pela instituição. A ausência de dados longitudinais sobre a reincidência penitenciária no Estado de Goiás, indicador de impacto central para a avaliação da ressocialização, limita a possibilidade de análise da efetividade dos programas de reintegração social no longo prazo. A comparação com polícias penais de outros estados é parcialmente prejudicada pela inexistência de planos estratégicos publicados em Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul, o que impede análise comparativa mais abrangente.

As contribuições do estudo para a gestão pública penitenciária são de natureza prática e teórica: no plano prático, propõe modelos de OKRs calibrados para os cinco objetivos estratégicos do Plano 2024-2027 da PPGO, com resultados-chave quantitativos derivados dos diagnósticos do ciclo anterior; no plano teórico, produz evidências sobre a inadequação das metodologias dominantes no planejamento estratégico das forças de segurança pública brasileiras e argumenta em favor da adoção de metodologias ágeis adaptadas às especificidades do ambiente penitenciário. As linhas de pesquisa aprovadas pelo Despacho n.º 372/2025/GAB da DGPP para o Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) 2025, que incluem explicitamente "Planejamento Estratégico" como subárea da grande área "Governança e Metodologias Ágeis de Gestão", demonstram o reconhecimento institucional da necessidade de produção científica qualificada nessa área para o aperfeiçoamento contínuo da administração penitenciária goiana. Estudos futuros devem avaliar longitudinalmente os resultados do ciclo OKR 2024-2027, comparar os graus de engajamento dos servidores com os planos estratégicos de diferentes gerações e investigar a relação entre os investimentos em qualificação profissional e a redução da reincidência penitenciária como indicador de impacto de longo prazo da política de ressocialização.

REFERÊNCIAS

- AVDEEV, V.; AVDEEVA, O.; ROZENKO, S. Public safety and the main directions of its provision for the sustainable development of modern society. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 2, n. 40, p. 06340, 3 jul. 2023.
- BAYLEY, D. H. **Police for the Future**. New York: Oxford University Press, 1994.
- BRASIL. Emenda constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019. Cria as polícias penais federal, estaduais e distrital. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2019.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União; Tribunal de Contas da União. **Os 10 Passos Para A Boa Gestão De Riscos**. Brasília: TCU, 2018.

- BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPEN). **Relatório de Dados Estatísticos do Sistema Penitenciário**: 16.º ciclo SISDEPEN. Brasília: SENAPEN, 2024.
- BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.
- CALDER, A. F.; SANTOS, T. Mapping the Inter-Agency Cooperation of the Brazilian Navy (2010-2020). **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 9, n. 1, p. 15-42, 2022.
- CANO, I.; RIBEIRO, E. Old strategies and new approaches towards policing drug markets in Rio de Janeiro. **Police Practice and Research**, v. 17, n. 4, p. 364-375, 2016.
- CARMO, L. J. O. et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.
- CONTI, J. M. **O planejamento orçamentário da administração pública no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2020.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- DESSLER, G. **Human Resource Management**. 14. ed. Boston: Pearson, 2013.
- DOERR, J. **Avalie o que importa**: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. 3. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- DOS SANTOS, Y.; CALLADO, A. A. Balanced scorecard no setor público: uma análise de sua aplicação nos ministérios públicos estaduais. **Capital Científico**, v. 17, n. 2, 2019.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **OKRs no setor público**: desafios e perspectivas. Brasília: ENAP, 2023.
- FERNANDES, S. M. et al. Análise SWOT e planejamento estratégico em organizações públicas: fundamentos e aplicações. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 1, p. 175-190, 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOIÁS. Decreto n.º 10.785, de 24 de setembro de 2025. Aprova o Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal. Goiânia: Governo do Estado de Goiás, 2025.
- GOIÁS. Lei n.º 19.962, de 3 de janeiro de 2018. Introduz alterações na estrutura da Secretaria de Estado da Segurança Pública e dispõe sobre a Administração Penitenciária. Goiânia: Governo do Estado de Goiás, 2018.
- GOIÁS. **Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás 2024-2027**. Goiânia: DGPP, 2024.
- GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Civil de Goiás (2023-2027)**. Goiânia: PCGO, 2022b.
- GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Militar de Goiás (2023-2028)**. Goiânia: Comando Geral da PMGO, 2022a.
- GOIÁS. **Plano estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021-2023)**. Goiânia: Diretoria-Geral de Administração Penitenciária, 2021a.
- GOIÁS. **Plano estratégico da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (2022-2031)**. Goiânia: SSP, 2022d.
- GOIÁS. **Plano estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (2022-2031)**. 2. ed. Goiânia: CBMGO, 2022c.

GOIÁS. Portaria n.º 118, de 10 de abril de 2024. Institui Comissão Especial para elaboração do Planejamento Estratégico para o quadriênio 2024-2027. Goiânia: DGPP, 2024e.

GOIÁS. **Relatório – Questionário Interno – Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021-2023)**. Goiânia: DGPP, 2024d.

GOIÁS. **Relatório de Avaliação do Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás (2021-2023)**. Goiânia: DGPP, 2024c.

GOIÁS. **Relatório de Gestão da Polícia Penal de Goiás 2023**. Goiânia: DGPP, 2023.

GOIÁS. **Relatório Integrado de Gestão 2025 da Polícia Penal de Goiás**. Goiânia: DGPP, 2025.

HADLER, O. H.; GUARESCHI, N. M. de F.; SCISLESKI, A. C. C. Observâncias: psicologia, políticas de segurança pública e juventudes encarceradas. **Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 12, n. 4, 2017.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRERO, E. **OKRs: da missão às métricas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, E. C. **OKR: a metodologia de definição de objetivos e resultados-chave para a alta performance**. São Paulo: DVS Editora, 2017.

MACHADO, J. M. A proficiência de medidas de segurança orgânica na salvaguarda de ativos institucionais da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 2, p. e67708, 2024.

MACIEL, E.; ARCOVERDE, A. OKRs no setor público brasileiro: aplicações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 1, p. 112-130, 2023.

MATOS, L. dos; DUARTE, M. R. B. Planejamento estratégico aplicado ao setor público: o caso de uma Subsecretaria do Ministério da Saúde. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 22, n. 1, p. e24461, 2023.

MAZZURANA, L.; ALMEIDA, V. Integrated Information Circle: The Challenge of Integrating the Civil and Military Police. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 2, 2022.

MESSIAS, D.; FERREIRA, J. C.; SOUTES OLESZCZUK, D. Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 63-82, 2018.

MINAS GERAIS. **Plano Estratégico da Secretaria de Estado da Justiça e Segurança Pública (2022-2026)**. Belo Horizonte: SEJUSP, 2022.

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

MORGADO, S. M. A.; MONIZ, T.; FELGUEIRAS, S. Facebook and Polícia de Segurança Pública: An exploratory study of followers engagement. In: SMART INNOVATION, SYSTEMS AND TECHNOLOGIES. **Anais...** Springer, 2019. p. 363-376.

- MUZYCHUK, O.; SALMANOVA, O. Law enforcement agencies in the system of subjects of human rights protection and defence. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15004-15019, 2023.
- NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. Hoboken: Wiley, 2016.
- OLIVEIRA, G. S. Planejamento estratégico na gestão pública: uma perspectiva da gestão democrática. **Revista Campo do Saber**, v. 5, n. 1, 2019.
- PAIVA, M. M. V. R. **Fundação Hemominas: o planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública**. 2022. 190 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2022.
- PANCHADSARAM, R. Implementing OKRs: Moving from Strategy to Execution in Public Organizations. **Public Performance & Management Review**, v. 47, n. 2, p. 310-335, 2024.
- PEDROSA, F. M. R. **Planejamento Estratégico no Setor Público**. Goiânia: Editora Dialética, 2022.
- PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C. Planejamento estratégico em uma universidade federal: os principais benefícios e desafios da construção do PDI. **Revista de Administração de Roraima**, v. 9, n. 2, p. 219-244, 2019.
- PRADO, E. **Tomada de decisão baseada em dados nas organizações públicas**. Brasília: ENAP, 2020.
- RAMOS, S.; PÉREZ-LÓPEZ, J. Á.; ABREU, R. An analysis of the importance of artificial intelligence on the information system of police forces. In: IBERIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES (CISTI), 15., 2020. **Anais... IEEE**, 2020. p. 1-7.
- SALKIC, I. Strategic planning in public organizations: principles, challenges and the Bosnian experience. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 41E, p. 183-205, 2014.
- SÃO PAULO (Estado). Resolução SAP-028, de 10 de março de 2022. Estabelece a Política Estadual Penitenciária. São Paulo: SAP, 2022.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SILVA, A. F. S. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico na administração pública municipal**. 2024. Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal do Espírito Santo, 2024.
- TEIXEIRA JÚNIOR, A. W. M.; FREIRE, M. E. L. S. Transnational Organized Crime and the Role of the Armed Forces in Brazil: The Case of Operation Agata. In: RETHINKING PEACE AND CONFLICT STUDIES. **Anais... Springer**, 2022. p. 87-103.
- TONI, J. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. **Cadernos ENAP**, p. 84, 2021.
- VIEIRA, G. P. A.; ROCHA, V. F. Estratégia policial no contexto da segurança pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 1, p. 2060-2073, 2024.
- WULFF, J.; SÖRGEL, P.; KATAEVA, N. **Unleashing the Power of OKRs to Improve Performance**. Boston: Boston Consulting Group, 2024.
- ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, A. A. **Cultura Organizacional e Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ZHAO, J. S.; THURMAN, Q. C.; REN, L. An Examination of Strategic Planning in American Law Enforcement Agencies. **Police Quarterly**, v. 11, n. 1, 2008