



**PLANO ESTRATÉGICO DA
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA
E JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

2012-2022





**PLANO ESTRATÉGICO DA
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA
E JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

2012-2022



Edição Inaugural

©2012, Secretaria da Segurança Pública e Justiça

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Goiás. Secretária da Segurança Pública e Justiça. Grupo de Controle.

Plano Estratégico 2012-2022 / Secretaria da Segurança Pública e Justiça.

Grupo de Controle. – Goiânia: Secretaria da Segurança Pública e Justiça, 2012.

118 p.: il.color.

Edição Inaugural do Plano Estratégico da Secretaria da Segurança Pública e Justiça 2012-2022.

1. Plano Estratégico. I. Secretaria da Segurança Pública e Justiça. Assessoria de Gestão Estratégica. II. Título.

Fotos: Goiás Turismo e acervo para divulgação da SSPJ, PC, PM (acervo institucional, Sargento Rodrigues e Soldado Adair), CBM, SPTC e AGSEP.



**PLANO ESTRATÉGICO DA
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA
E JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

2012-2022



PLANO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS

2012-2022

GOVERNADOR DO ESTADO
MARCONI FERREIRA PERILLO JÚNIOR

SECRETÁRIO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO
GIUSEPPE VECCI

SECRETÁRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS
JOÃO FURTADO DE MENDONÇA NETO

PRESIDENTE DA AGÊNCIA GOIANA DO SISTEMA DE EXECUÇÃO PENAL
DR. EDEMUNDO DIAS DE OLIVEIRA FILHO

COMANDANTE-GERAL DA POLÍCIA MILITAR
CEL. PM EDSON COSTA DE ARAÚJO

COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
CEL. BM CARLOS HELBINGEN JÚNIOR

DELEGADA-GERAL DA POLÍCIA CIVIL
ADRIANA SAUTHIER ACCORSI

SUPERINTENDENTE DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA
DRª. REJANE DA SILVA SENA BARCELOS

SUPERINTENDENTE DE GESTÃO, PLANEJAMENTO E FINANÇAS
LUCIANA DAHER VIEIRA

GRUPO DE CONTROLE

Ana Flávia Adorno de Sá Lima – Escrivã de Polícia de 1ª Classe

Andréa Lemes – Assistente de Gestão Administrativa

Daniel de Souza Durães Aguiar - Agente de Segurança Prisional

Daniel Felipe Diniz Adorni – Delegado de Polícia de Classe Especial

Daniel Moreira Galvão – Cap. QOPM

Daniilo Leonardo Diniz Adorni – Agente de Segurança Prisional
Eduardo Gonçalves de Almeida – 1º Sgt QPCBM
Emerson Bernardes da Silva – Cap. QOPM
Francisco Rubens de Sousa – Gestor de Tecnologia da Informação
Glaydson Silva Pereira – Ten.Cel. QOCBM
Jorgemar da Silva Jerônimo - Papiloscopista Policial
Joselino Borges Sales - Agente de Segurança Prisional
Juliana Camilo Manzi Porto – Gestora Pública
Juerson Augusto de Oliveira – Cel. QOPM
Kenia Chaves Guimarães Novais Costa - Assistente de Gestão Administrativa
Marcos Cesar Silva Valverde – Agente de Polícia de 1ª Classe
Murillo Novato Vasconcelos - Agente de Segurança Prisional
Nilce Suzue Fujii – Perita Criminal
Oséias Nogueira Rosa - Assistente de Gestão Administrativa
Rodolfo Borges de Oliveira - Agente de Segurança Prisional
Sandro Mendonça - Cap. QOPM
Wagner Torres Fernandes – Perito Criminal
Waldirene Gualberto – Assessora da Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças
Wanderson Junho Gomes dos Reis – Cap. QOCBM
Wellington Garcia dos Santos - Agente de Segurança Prisional

CONSULTORES

Raul José dos Santos Grumbach
Fernando Leme Franco
Joe Weider da Silva
Rodrigo Pereira Grumbach
Marco Antônio Soares Garrido
Sergio Wright Maia
Fernando Sampaio Costa

CONSULTORIA

Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

PROJETO GRÁFICO E COORDENAÇÃO EDITORIAL

Editores Interativos (62) 3097-1406

Foto: Silvio Quirino, Goiás Turismo



SUMÁRIO

MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA DE GOIÁS	11
APRESENTAÇÃO	15
UM NOVO MODELO DE GESTÃO	17
FORMULAÇÃO DO PLANO E IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SSPJ-GO	20
PLANEJAMENTO E GESTÃO ORIENTADOS PARA RESULTADOS	23
ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	25
1 - CENÁRIOS PROSPECTIVOS	29
2 - PANORAMA DO ESTADO DE GOIÁS	35
IDENTIDADE ESTRATÉGICA	38
3. Missão	
4. Visão	
5. Valores	
6. Fatores Críticos de Sucesso	
7. Políticas Institucionais	
OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	45
8. Objetivos, Estratégias e Iniciativas	46
8.1 - AMPLIAR E FORTALECER OS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL	46
8.2 - AMPLIAR E MELHORAR A GESTÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	47
8.3 - APERFEIÇOAR A NORMATIZAÇÃO E PADRONIZAR A ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA PÚBLICA	50
8.4 - APRIMORAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA	52
8.5 - FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL	57
8.6 - FORTALECER AS RELAÇÕES ESTRATÉGICAS	58
8.7 - IMPLANTAR E IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA	59
8.8 - INTEGRAR AÇÕES E COMPARTILHAR INFORMAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA	61
8.9 - ADEQUAR O EFETIVO DOS ÓRGÃOS DA SSPJ	62
8.10 - APRIMORAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS	64
8.11 - APRIMORAR A APURAÇÃO PENAL	65
8.12 - APRIMORAR A FORMAÇÃO E A CAPACITAÇÃO	66
8.13 - APRIMORAR A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	68
8.14 - AUMENTAR E DIVERSIFICAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS	71
8.15 - BUSCAR A EXCELÊNCIA NAS AÇÕES DE PREVENÇÃO E EFICIÊNCIA NAS RESPOSTAS ÀS SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA	74
8.16 - INCREMENTAR A RECEITA ORÇAMENTÁRIA DA SEGURANÇA PÚBLICA	75
8.17 - OTIMIZAR O POLÍCIAMENTO OSTENSIVO PARA A ATUAÇÃO PREVENTIVA E REPRESSIVA	77
8.18 - PROMOVER A PROTEÇÃO DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR COM EXCELÊNCIA	81
8.19 - VALORIZAR OS OPERADORES DE SEGURANÇA PÚBLICA	82
8.20 - BUSCAR A EXCELÊNCIA NA CUSTÓDIA E NA RESSOCIALIZAÇÃO DOS APENADOS	86
8.21 - ALCANÇAR EXCELÊNCIA NA MATERIALIZAÇÃO DE PROVAS PERICIAIS CRIMINAIS E NA IDENTIFICAÇÃO CIVIL E CRIMINAL	87
OBJETIVOS DE RESULTADO	
8.22 - PROPORCIONAR MAIOR SEGURANÇA PARA A POPULAÇÃO	90
8.23 - AUMENTAR A CONFIANÇA DA POPULAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA	90
8.24 - REDUZIR OS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE	90
MÉTODO GRUMBACH	
CONSTRUINDO O FUTURO - O MÉTODO GRUMBACH DE GESTÃO ESTRATÉGICA	94





MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA DE GOIÁS

Integralidade quer dizer: condição ou atributo do que é integral, totalidade! Integrar: tornar inteiro! (Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa). Segundo o Ministério da Justiça, Coletânea 2003 - 2009 - "Gabinetes de Gestão Integrada em segurança pública" - SENASP, vários colaboradores (2009, p. 19 e segtes):

“ **A** noção de integração na Segurança Pública, proposta na própria definição do Sistema Único de Segurança Pública e inserida na Constituição Federal, é um projeto político e ético ainda em construção.” (...) “A cooperação possibilita o estabelecimento de objetivos comuns entre os parceiros. As teorias sobre integração, conforme Bobbio, em geral, aceitam o pressuposto de Kant sobre a possibilidade de estabelecer, em um sistema fundamentado no estado da natureza, algum arranjo institucional promotor da paz. Assumem a figura de uma associação, na qual os componentes permanecem num nível de colaboração entre iguais.” (Bobbio, N Direito e Estado no Pensamento de Emanuel Kant - Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1997). (grifei)

Quando assumi a SSPJ-GO percebi que as diversas instituições que a compõem cultivavam divergências históricas e padeciam dos desgastes das tentativas de integração já ocorridas, malgrado se esforçassem em trabalhar em conjunto.

O problema sempre esteve ligado ao conceito aplicado de integração: aglutinar, justapor, miscigenar, unificar instituições



constitucionalmente diferentes.

Integrar, logo descobri, significa respeitar as atribuições constitucionais de cada um, tratando-os como iguais apesar de suas diferenças.

Integração nas ações.

Ao invés de um sistema confortavelmente centralizador a autonomia técnica e a descentralização com responsabilidade de gestão.

Enfim a gestão: responsável, estratégica, de resultados, eficiente, realizadora, palavras de um universo corporativo diferente que precisavam ser aprendidas.

Ao responder a pergunta ‘É possível um programa de segurança sem reforma das polícias?’ Claudio Beato assim conclui:

“A discussão do impacto do policiamento nas taxas de crime é uma das mais instigantes no atual contexto brasileiro. Existe uma divisão clara neste tema: alguns autores acreditam que a polícia pode muito pouco, dado que as variáveis fundamentais estão fora de seu alcance. Bayley (1994) traduz esse ceticismo dizendo que seria como lançar mão de um band-aid para curar um câncer. De outro lado, o paradigma da polícia de Nova York em relação a crimes contra a qualidade de vida conferiu grande importância às estratégias gerenciais desenvolvidas pela própria polícia. Existe uma grande margem de atividades que pode ser desenvolvida pela polícia, desde que adequadamente respaldada por informações e formas de gestão baseada em resultados.” (Brasil: A Nova Agenda Social - Organização de Edmar Lisboa Bacha e Simon Schwartzman - LTC - 2011 - p.324).

Estou entre os otimistas que acreditam nas boas práticas. Nesse sentido, um planejamento estratégico elaborado por agentes públicos responsáveis pela execução das políticas de segurança pública e direcionado para as instituições da SSPJ - GO é ferramenta transformadora da cultura corporativa eminentemente policial.

Acredito que ao vencerem suas próprias limitações e assimilarem esses novos conceitos transformarão as políticas, programas, ações e projetos de segurança pública em respostas



eficientes para os anseios de paz da sociedade goiana.

A criação de um sistema de defesa da cidadania é o grande legado que o Governador Marconi Perillo implantou na SSPJ/GO, uma visão constitucionalmente moderna e realizadora. Tornemo-nos inteiros como iguais.

João Furtado de Mendonça Neto
SSPJ - GO





INTEGRASEG

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2013-2015

A INTEGRAÇÃO DA SEGURANÇA
DE GOIÁS PELO BEM COMUM.

APRESENTAÇÃO

A Secretaria da Segurança Pública e Justiça de Goiás, com mais de 50 anos de fundação, desperta para uma modalidade gerencial moderna padronizando a instituição nos parâmetros internacionais de gestão. O planejamento estratégico da SSPJ surge no cenário de desenvolvimento do Estado, como uma forma de trabalhar antecipadamente todos os eventos da área de segurança, organizar novos processos, construir novas possibilidades de ação e buscar a excelência na prestação de serviços à comunidade.

A primeira etapa desse processo foi a integração, não apenas formal, mas sobretudo, substancial de todos os órgãos que compõem a Segurança Pública em Goiás. Integrantes da Polícia Militar, da Polícia Civil, do Corpo de Bombeiros Militar, da Polícia Técnico-Científica, da Agência Goiana do Sistema de Execução Penal e da própria Secretaria da Segurança Pública e Justiça, por meio das suas várias Superintendências e Gerências, promoveram uma tempestade de ideias que, depois de analisadas, foram registradas neste produto estratégico. Ele norteará os programas e projetos de segurança pública até a próxima década.

As inovações iniciadas surgem com o desencadeamento do Planejamento Estratégico organizacional do Sistema de Segurança Pública goiano, dentro do contexto de um cenário mais amplo de desenvolvimento institucional, fomentado pelo governo do Estado de Goiás que prima pela transparência, foco nos resultados e bem-estar da população, com serviços de excelência.

O preceito constitucional indica de um lado que a Segurança Pública é um dever do Estado, todavia, prescreve de outro, ser um direito e uma responsabilidade de todos. O imbricamento desses direitos e responsabilidades converge para instrumentalizar, neste Plano Estratégico, novas formas de pensamento, de ação, de controle e de posicionamento de



centenas de integrantes dos órgãos da Segurança Pública em Goiás, que nortearão o presente e, principalmente, o futuro da segurança pública.

Por fim, representando as centenas de homens e de mulheres, profissionais e operadores de segurança pública, comprometidos com a melhoria da segurança pública, que laboraram por meses na concretização deste trabalho, apresentamos a consolidação do Planejamento Estratégico da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás 2012/2022.

Goiânia, 22 de Agosto de 2012.

WALDIRENE GUALBERTO

*Assessora de Gestão, Planejamento e Finanças da SSPJ
Membro do Grupo de Controle*

EMERSON BERNARDES DA SILVA - Capitão QOPM

Membro do Grupo de Controle



UM NOVO MODELO DE GESTÃO

O crescimento nos índices de criminalidade em todo o país, nas últimas décadas, sobretudo nas grandes metrópoles, coloca a segurança pública como um dos principais problemas apontados pela sociedade, gerando um sentimento de insegurança generalizado. Os cidadãos se sentem frágeis diante ao aumento da violência o que provoca uma ameaça ao Estado Democrático de Direito.

Devido à dimensão territorial de Goiás, aliado ao desenvolvimento sócio-cultural, econômico e ao crescimento populacional, vimos o surgimento de núcleos urbanos cada vez mais complexos. Em decorrência desse processo também surgiram inúmeros problemas com reflexos imediatos na segurança pública e, mesmo com os investimentos já realizados no trabalho da polícia ostensiva e repressiva, o combate a violência continua sendo uma das prioridades do nosso Estado.

Nacionalmente, o crime organizado tem investido grandes somas de recursos para fortalecer o tráfico de drogas ilícitas que é uma das modalidades criminosas mais rentáveis no país e no mundo. Diante disso, o índice de homicídios envolvendo traficantes e viciados aumentou consideravelmente, principalmente nas regiões com menor Índice de Desenvolvimento Humano ou composta por grupos historicamente excluídos.

Para combater a criminalidade são necessários investimentos em inteligência estratégica com otimização de recursos e quali-



ficação profissional na área de segurança pública, no entanto, para que estes recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz é preciso que haja um planejamento aprofundado da real necessidade dos Órgãos de Segurança Pública para que sejam solucionadas ou mitigadas as causas dos problemas que envolvem o setor e não somente a resolução de dificuldades pontuais do dia-a-dia.

O desafio imposto consiste em romper o ciclo vicioso que sustenta o atual modelo - aumento da criminalidade, cobrança social por ações imediatas, execução destas ações imediatas pelas polícias, resultados de curto prazo, alívio momentâneo seguido de novo aumento dos crimes e da violência e um novo ciclo recomeça.

A modernização da gestão do governo de Goiás é um marco para o ingresso na “era da informação”. E a Secretaria da Segurança Pública e Justiça e os vários órgãos que a compõem: Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Agência Goiana do Sistema de Execução Penal e Polícia Técnico-Científica, agora rompem com o modelo empírico reativista e adotam como metodologia para inovar o Planejamento Estratégico apoiado em Cenários Prospectivos.

O recorte temporal adotado para a aplicação do Método na Segurança Pública em Goiás é 2012/2022. O primeiro passo foi dado com o diagnóstico pormenorizado da estrutura organizacional da SSPJ e dos órgãos circunscritos. O produto do diagnóstico foi sintetizado no Mapa Estratégico organizacional com o enquadramento dos Objetivos Estratégicos dentro das Perspectivas mais importantes para o Sistema de Segurança Pública goiano, a saber: SOCIEDADE, PROCESSOS, PESSOAS e FINANÇAS.

O desdobramento desses objetivos em Estratégias revela o cuidado de centenas de profissionais do Grupo de Controle, do Núcleo de Sistematização e do Comitê de Planejamento, na caracterização, integração e consolidação de medidas pré e pró-ativas que impactam criticamente o ambiente de Segurança Pública em Goiás.



Vale ressaltar que todo este trabalho está alinhado ao Plano Plurianual dentro do conceito de gestão moderna com foco na antecipação de mudanças no ambiente estratégico, possibilitando que a Instituição tome decisões tempestivas e pré-ativas para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

Por fim, se o primeiro passo foi dado, muitos ainda restam e são necessários para que as ações programadas e os arranjos legais, gerenciais e atitudinais para essa nova proposta paradigmática de gestão produza os efeitos que o povo goiano reclama.

FIAT LUX!

Juliana Camilo Manzi Porto

*Gerente de Planejamento da SSPJ
Coordenadora do Grupo de Controle*

Emerson Bernardes da Silva

*Capitão QOPM da PMGO
Membro do Grupo de Controle*



FORMULAÇÃO DO PLANO E IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SSPJ-GO

O Governo de Goiás preocupado com o desenvolvimento do Estado, por meio da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, realizou diligências no sentido de mais uma vez estreitar os laços com a sociedade e implementar uma parceria público/privada de sucesso. O foco foi a elaboração do Plano Estratégico da Secretaria da Segurança Pública e Justiça, alinhado ao Plano de Ação Integrado do Estado de Goiás e aos anseios do povo goiano. O objetivo dessa ação foi a modernização de suas instituições e a implementação de programas e projetos que promovam a excelência e efetividade de seus serviços.

O Movimento Brasil Competitivo (MBC), enquanto organização da sociedade civil, acredita que pode contribuir com o Estado de Goiás. Ele se baseia na premissa de que a segurança pública é dever do Estado, mas é, também, um direito e responsabilidade de todos. Foi desse modo que o MBC realizou um significativo investimento para a construção do Plano Estratégico da Secretaria da Segurança Pública e Justiça. Para tanto, trabalhou com o que havia de mais moderno e efetivo em matéria de metodologia e tecnologia de planejamento.

O presente plano é um trabalho desenvolvido em parceria com a iniciativa privada na área de planejamento. Sua envergadura é tamanha que promoveu a integração das diversas instituições que compõem a segurança pública. Este fato inédito



permitiu que seus membros enxergassem as dificuldades e os pontos fortes de cada estrutura, bem como, inúmeras possibilidades de melhorias.

A Polícia Militar, Superintendência de Polícia Técnico-Científica, Polícia Civil, Agência Goiana do Sistema de Execução Penal, Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças, e o Corpo de Bombeiros Militar compartilharam informações de cunho profissional, de forma integrada, para elaborar um plano unificado. Essa foi uma demonstração do quanto o Governo está voltado para a modernização e o avanço do Estado de Goiás, evidenciando para a sociedade que a gestão atual foca em resultados para garantir segurança e qualidade de vida ao cidadão goiano.

Para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico, o Secretário da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás, por meio da Portaria nº. 1.031/2011, institui, no âmbito da referida pasta, o Grupo de Controle do Planejamento Estratégico, nomeando servidores de cada uma das instituições supramencionadas, tendo como escopo receberem da empresa Brainstorming o treinamento e a expertise necessários para a construção do Plano Estratégico da Segurança Pública.

Durante a transferência de conhecimento os envolvidos com o planejamento tiveram a oportunidade de perceber que a teoria prospectiva não tem como escopo prever o que irá ocorrer, mas sim, analisar as inúmeras possibilidades de futuros prováveis. A referida teoria possibilitou a preparação da Secretaria da Segurança Pública e Justiça para implementar ações que visem ao enfrentamento de adversidades delimitadas e/ou plausíveis e, ao mesmo tempo, crie condições para impedir ou mitigar efeitos indesejáveis.

Destarte, as reuniões do Grupo de Controle, a pesquisa com os peritos, o levantamento e análise de dados, as reuniões com o Núcleo de Sistematização e os encontros do Comitê de Planejamento contribuíram não somente para que fossem definidas a Missão e a Visão da Secretaria da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás, mas sim, para que se pudesse



nortear o melhor caminho a ser trilhado. O plano estratégico foi elaborado de maneira que permite uma ampla discussão sobre o planejamento, ficando notório o comprometimento de todos os operadores da segurança pública que efetivamente contribuíram com este trabalho.

WANDERSON JUNHO GOMES DOS REIS
Capitão do Corpo de Bombeiros Militar de Goiás
Membro do Grupo de Controle do Planejamento
Estratégico da SSPJ



PLANEJAMENTO E GESTÃO ORIENTADOS PARA RESULTADOS

O “Método Grumbach”, integrado pela aplicação do software Brainstormingweb, possibilitará a priorização e sincronização das iniciativas estratégicas para posterior gerenciamento de projetos e monitoramento de indicadores de desempenho, traduzindo-se em um planejamento e gestão orientados para resultados, de acordo com o Balanced Scorecard (BSC).

Dessa forma, será possível a implantação de um sistema de gestão com uma estruturação lógica de causa e efeito, através da interação dos objetivos e iniciativas estratégicos, que determinará um grupo coerente de indicadores, para obter, como produto final, a consecução das estratégias de atuação e, por consequência, alcançar os objetivos de resultado (perspectiva da sociedade), em atendimento à missão da Instituição.

Desse modo, todos os esforços poderão ser direcionados, impedindo a dispersão de ações e recursos e mantendo o foco na implementação da estratégia. Ou seja, priorizando o resultado.

Sendo assim, ao se aplicar essa ferramenta de gestão, a performance organizacional pode ser mensurada por intermédio da análise dos objetivos e iniciativas, distribuídos em quatro perspectivas distintas e complementares:

- Perspectiva da sociedade - permite que a instituição oriente suas ações estratégicas com foco em resultado e atenda efetivamente aos anseios da sociedade;



· Perspectiva dos processos internos - identifica os processos mais críticos, possibilitando a planificação e execução de ações para o alcance das estratégias e a realização dos objetivos estratégicos;

· Perspectiva de aprendizado e crescimento - valoriza a capacidade das pessoas e dos sistemas de informação e a motivação da organização;

· Perspectiva de orçamento - objetiva o crescimento de receitas, a redução dos custos e a melhoria da produtividade, gerando uma sustentação organizacional.

Logo, pode-se concluir que é indispensável planejar, executar e monitorar todas as iniciativas da organização, objetivando sedimentar ideias, investir em pessoas e gerenciar as mudanças, produzindo um portfólio de projetos e programas transformadores da realidade institucional que se refletirá na consecução dos objetivos de resultado (perspectiva da sociedade) e, consequentemente, no respeito às expectativas da sociedade.

DANIEL FELIPE DINIZ ADORNI

Delegado da Polícia Civil

Coordenador do Grupo de Controle da Polícia Civil



ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

De forma pioneira, sob a gestão do atual governador Marco ni Perillo e do secretário João Furtado de Mendonça Neto, a Secretaria da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás e a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás, em parceria com o Movimento Brasil Competitivo - MBC, deram início, no mês de outubro de 2011, ao Planejamento Estratégico para o período 2012/2022, sob a consultoria da empresa Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática LTDA.

As instituições que integram o Sistema de Segurança Pública, representadas pela Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Superintendência da Polícia Técnico-Científica, Agência Goiana do Sistema de Execução Penal e a própria Secretaria da Segurança Pública e Justiça de Goiás, após várias reuniões preliminares com os dirigentes desses órgãos, engajaram-se neste projeto, tão necessário para uma melhor prestação de serviço à sociedade goiana.

Cada instituição designou servidores para compor o Grupo de Controle, num total de 20 integrantes, para transferência de expertise, o Núcleo de Sistematização, composto por 201 servidores, foi responsável pela revisão técnica dos trabalhos, e o Comitê de Planejamento, composto por 610 integrantes, que participaram diretamente no processo de planejamento.

A metodologia utilizada para a realização do planejamento



contempla, além das ferramentas de planejamento estratégico tradicionais, o emprego da metodologia de cenários prospectivos. Com isso possibilita-se melhor análise e interpretação de informações relacionadas aos diversos atores e eventos, apontando possíveis mudanças de tendências, orientando, desse modo, as tomadas de decisões relacionadas à gestão estratégica de médio e longo prazos, consubstanciando-se um instrumento de governança institucional.

Além do monitoramento de indicadores, o método emprega também a Inteligência Estratégica, que se traduz em um conjunto de ações coordenadas de planejamento, coleta, tratamento, sistematização e distribuição de informações para as instâncias envolvidas no processo decisório.

ETAPAS DO MÉTODO

O 'Método Grumbach' é informatizado pelos softwares Puma, Lince, Jaguar e Cenário, desdobrando-se em cinco etapas:

- Identificação do sistema;
- Diagnóstico estratégico;
- Visão estratégica, com as seguintes fases:
 - Visão do presente;
 - Visão de futuro / simulação e gestão de futuro;
- Consolidação do Plano Estratégico;
- Gestão Estratégica, com as seguintes fases:
 - Priorização das iniciativas estratégicas;
 - Ordenamento das iniciativas estratégicas;
 - Monitoramento.

Durante o desenvolvimento das etapas do método, várias reuniões, treinamentos e workshops entre os consultores da Brainstorming, o Grupo de Controle e o Núcleo de Sistematização foram realizadas, sendo que três delas contaram com a presença dos integrantes do Comitê de Planejamento.

Foi realizada ainda uma pesquisa Delphi, com questões



relacionadas à visão de futuro, contando com 157 respondentes, especialistas em segurança pública, legislação, economia, sociologia, política, tecnologia, educação e meio ambiente, dos seguintes estados: Goiás, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Alagoas, Bahia, Rio Grande do Sul, Sergipe, Pará, Mato Grosso, Pernambuco, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio Grande do Norte e Amapá.

O resultado dessas etapas é a implementação de uma gestão estratégica apoiada em cenários prospectivos, que orientará, de forma integrada, o sistema de segurança pública do Estado de Goiás.

JORGEMAR DA SILVA JERÔNIMO

Papiloscopista Policial

Membro do Grupo de Controle

NILCE SUZUE FUJII

Perita Criminal

Membro do Grupo de Controle





1 - CENÁRIOS PROSPECTIVOS



CENÁRIOS PROSPECTIVOS

A Secretaria de Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás empregou, para a construção do seu Plano Institucional uma metodologia que atende, dentro de seu escopo, à demanda de realização do planejamento estratégico com a construção de cenários prospectivos e o monitoramento de indicadores.

Nesse contexto, a justificativa para a adoção de uma ferramenta de gestão que prospectasse cenários decorreu da necessidade de não se levar em consideração somente os fatos e dados que aconteceram no passado. Era também essencial a compreensão da dinâmica de transformação social, econômica, cultural, política e tecnológica da sociedade para que a instituição pudesse visualizar cenários futuros em um ambiente aberto, múltiplo e incerto.

Os cenários prospectivos são combinações de variáveis que descrevem diversos futuros possíveis e suas ligações com o presente. Os cenários prospectivos partem do presente e abrem um cone de futuros possíveis.

É sempre importante lembrar que cenários prospectivos não devem ser confundidos com previsão de futuro. Cenários prospectivos são ferramentas para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Existem diversas metodologias de construção de cenários prospectivos. Contudo, segundo Bradfield (2004), as metodolo-



gias de construção de cenários prospectivos podem ser agrupadas em três escolas básicas: (i) a escola de lógica intuitiva, cujas bases foram os estudos de Pierre Wack, em 1967, para a Shell; (ii) a escola probabilística, cujas bases são os trabalhos de Gordon & Helmer, na Rand Corporation, na década de 1950, e que incorpora os modelos de análise de impacto de tendências e análise de impactos cruzados; e (iii) a escola francesa, que teve início com os trabalhos de Gaston Berger na década de 1950, sendo largamente ampliada com os trabalhos de Michael Godet, a partir de 1970.

O processo de geração de cenários prospectivos, que utilizamos neste estudo (Método Grumbach) está baseado na escola probabilística.

Cenários Prospectivos, em nossa metodologia, são combinações de variáveis discretas que descrevem futuros possíveis. Cada variável representa uma questão estratégica.

As variáveis discretas são obtidas pela transformação das variáveis do ambiente, quer sejam discretas ou não, em variáveis discretas, pela definição de valores específicos de tomada de decisão estratégica da organização.

No caso específico de cenários prospectivos estratégicos utilizamos variáveis binárias, mais precisamente, variáveis de Bernoulli. Neste caso, deverá ser definido um único valor de tomada de decisão estratégica da instituição, para cada variável utilizada.

As variáveis de Bernoulli são variáveis binárias que podem assumir duas posições, sendo que a probabilidade (p) de assumir uma posição é complemento da probabilidade a assumir a outra posição ($1 - p$).

As variáveis utilizadas na geração dos cenários são originadas nas chamadas questões estratégicas.

Questões estratégicas podem ser definidas como variáveis do ambiente, com grande impacto sobre objetivos da organização. A matéria-prima para a definição das questões estratégicas é a identificação do sistema e o próprio diagnóstico estratégico, pois são eles que determinam a natureza do problema estratégico da organização.



A geração de cenários prospectivos, no Método Grumbach, utiliza as técnicas de brainstorming, a consulta a peritos pelo Método Delphi, a análise de Impactos Cruzados e a simulação Monte Carlo.

A probabilidade de ocorrência dos eventos (variáveis estratégicas) é obtida por meio de pesquisa Delphi.

O mapa de cenários prospectivos é obtido por simulação Monte Carlo, que define um conjunto de 2^N cenários mutuamente exclusivos. O processo de simulação gera uma partição do espaço amostral, o que garante que todos os cenários possíveis façam parte do mapa gerado.

Evento	Cenário mais Provável	Cenário Alvo
01 - UNIFICAÇÃO DAS POLÍCIAS	Ocorre	Ocorre
02 - AUMENTO DE SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA E ESTADO DE CALAMIDADE PÚBLICA DE GOIÁS	Ocorre	Não Ocorre
03 - AUMENTO DE IMIGRANTES NO BRASIL	Ocorre	Ocorre
04 - AUMENTO DE INVESTIMENTO PÚBLICO EM EDUCAÇÃO	Ocorre	Ocorre
05 - BRASIL COM VAGA PERMANENTE NO CONSELHO DA ONU	Ocorre	Ocorre
06 COLAPSO NA MOBILIDADE URBANA EM GOIÂNIA	Ocorre	Ocorre
07 - AUMENTO DA POPULAÇÃO DA RIDE-DF	Ocorre	Ocorre
08 - REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE	Não Ocorre	Ocorre
09 - POLARIZAÇÃO ECONÔMICA NO ESTADO DE GOIÁS	Ocorre	Ocorre
10 - AUMENTO DO ACESSO À INTERNET BANDA LARGA	Ocorre	Ocorre
11 - AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA SEGURANÇA PÚBLICA	Ocorre	Ocorre
12 - BRASIL PASSA A SER ALVO DE GRUPOS TERRORISTAS	Ocorre	Ocorre





2 - PANORAMA DO ESTADO DE GOIÁS

Breve História

Iniciamos a apresentação do panorama do Estado analisando a terminologia de seu nome, Goiás, Estado de iguais, de gente semelhante, da mesma raça, significado oriundo do *tupi gwa ya*. O nome do Estado originou-se da denominação da tribo indígena gwaás, que, por corruptela, tornou-se Goiás.

A partir de 1940, Goiás cresce rapidamente: a construção de Goiânia, o desbravamento do Mato Grosso goiano, a campanha nacional de “marcha para o oeste”, que culmina na década de 50 com a construção de Brasília, imprimem um ritmo acelerado ao progresso de Goiás.

Na década de 80, o estado apresenta um processo dinâmico de desenvolvimento. Grande exportador de produtos agropecuários, Goiás vem se destacando pelo rápido processo de industrialização, sendo o estado que mais cresce no País em todos os índices. Hoje, Goiás está totalmente inserido no processo de globalização da economia mundial, aprofundando e diversificando, a cada dia, suas relações comerciais, fator que interfere diretamente no cenário da segurança pública.

Goiás Hoje

Goiás possui 246 municípios e uma população de 6.080.588 habitantes. É a nona economia brasileira com um PIB de R\$ 103,44 bilhões (2011), que representa 2,5% do PIB nacional. Goiás ocupa o topo no *ranking* dos estados brasileiros que mais se desenvolve em todos os setores, portanto o estado que mais cresce no País.

Na área de segurança pública, o Estado apresenta um aparato de mais de 22 mil profissionais, distribuídos nas instituições da Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Técnico-Científica, Agência Goiana do Sistema de Execução Penal e na própria secretaria.

Os investimentos na segurança pública nos últimos anos têm sido crescentes e relevantes para a prevenção, o comba-





te e a redução dos índices de criminalidade e a melhoria da qualidade de vida da população goiana.

Em face da necessidade de novos modelos de gestão, associada ao espírito empreendedor dos goianos, as tecnologias disponíveis no mercado e as parcerias, está sendo possível construir um novo cenário planejado estrategicamente, integrado e articulado entre as forças de segurança pública com foco na melhor prestação de serviços à sociedade goiana.

WALDIRENE GUALBERTO

*Assessora de Gestão, Planejamento e Finanças da SSPJ
Membro do Grupo de Controle*

DANIEL MOREIRA GALVÃO

*Capitão QOPM
Membro do Grupo de Controle do
Planejamento Estratégico*



IDENTIDADE ESTRATÉGICA

3. Missão

Promover Segurança Pública e Defesa Social de forma integrada, contribuindo para a pacificação social em território goiano.



Foto: Silvio Quirino - Goiás Turismo



4. Visão

Ser referência nacional pela
excelência nas ações de Segurança
Pública e Defesa Social

5. Valores

5. 1 - **Inovação**

Adoção de novas ideias, tecnologias e processos.

5. 2 - **Transparência**

Propriedade que impede a ocultação de algo.

5. 3 - **Compromisso**

Obrigação voluntária com algo ou com alguém, pautado na  tica e na moral.

5. 4 - **Legalidade**

Forma de atuar de acordo com os preceitos legais.

5. 5 - **Respeito   vida**

Considera o, zelo e aten o com os seres vivos.

5. 6 - **Tecnicidade**

Utiliza o de processos e normas técnicas.

5. 7 - ** tica**

Conjunto de princípios e valores morais que norteiam a conduta humana.

6. Fatores Críticos de Sucesso

- 6.1 - Efetivo adequado;
- 6. 2 - Comunicação eficiente, eficaz e efetiva;
- 6. 3 - Inteligência Estratégica estruturada;
- 6. 4 - Recursos financeiros, materiais e tecnológicos adequados;
- 6. 5 - Atuação de forma integrada.

7. Políticas Institucionais

- 7. 1 - Valorizar as pessoas;
- 7. 2 - Compartilhar informações entre as instituições de segurança pública;
- 7. 3 - Fomentar a atuação em parcerias estratégicas;
- 7. 4 - Buscar a excelência nos processos;
- 7. 5 - Promover a participação social.

MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico da Segurança Pública do Estado de Goiás





OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

8. Objetivos, Estratégias e Iniciativas



Objetivo:

8.1 - AMPLIAR E FORTALECER OS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

8. 1. 1 - Estratégia: Criar mecanismos para fomentar a participação social na SSPJ

8. 1. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa de divulgação dos serviços da
SSPJ e capacitação da comunidade

8. 1. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa de atuação de polícia
comunitária pela PC

8. 1. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa para fomentar a participação
social na SSPJ



- 8. 1. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de atendimento ao cidadão pelo CBM
- 8. 1. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de fortalecimento dos mecanismos de comunicação da SSPJ
- 8. 1. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto do portal da transparência da PC
- 8. 1. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturação efetiva dos conselhos da SSPJ
- 8. 1. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de fortalecimento dos mecanismos de comunicação da AGSEP
- 8. 1. 1. 9 - Iniciativa: Implementar o observatório de segurança pública

Objetivo:

8.2 - AMPLIAR E MELHORAR A GESTÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

8. 2. 1 - Estratégia: Melhorar a infraestrutura e o modelo de gestão de tecnologia da informação da SSPJ

- 8. 2. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de ampliação da banda de internet da PC



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Coleta de Amostras - Coordenadoria de Perícias Externas do Instituto de Criminalística

- 8. 2. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de combate aos crimes cibernéticos
- 8. 2. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria do suporte técnico da PC
- 8. 2. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de aprimoramento da plataforma tecnológica da SSPJ
- 8. 2. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de aquisição de equipamentos tecnológicos para SPTC
- 8. 2. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de aquisição de equipamentos tecnológicos para a PM
- 8. 2. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de aquisição de materiais, equipamentos e prestação de serviços de TI para a SSPJ
- 8. 2. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de desenvolvimento e manutenção de softwares para a PC
- 8. 2. 1. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de desenvolvimento e manutenção de softwares para o CBM
- 8. 2. 1. 10 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de desenvolvimento da equipe de tecnologia da informação do CBM

- 8. 2. 1. 11 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de informatização dos processos administrativos da PM
- 8. 2. 1. 12 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de informatização dos processos administrativos da SPTC
- 8. 2. 1. 13 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de informatização dos processos operacionais da SPTC
- 8. 2. 1. 14 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de melhoria da infraestrutura de informações, sistemas e suporte à tomada de decisão para a PM
- 8. 2. 1. 15 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de melhoria nos processos e sistemas de comunicação da PM
- 8. 2. 1. 16 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de modernização e ampliação da infraestrutura de tecnologia da informação do CBM
- 8. 2. 1. 17 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de reestruturação do sistema de procedimentos policiais - SPP da PC
- 8. 2. 1. 18 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de aprimoramento da plataforma tecnológica da AGSEP





*Confronto de Impressões
Digitais - Seção de
Papiloscopia do Instituto
de Criminalística*

Objetivo:

8.3 - APERFEIÇOAR A NORMATIZAÇÃO E PADRONIZAR A ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

8.3.1 - Estratégia: Aprimorar as normas de organização e funcionamento das instituições de segurança pública

- 8.3.1.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de adequação da estrutura administrativa do CBM
- 8.3.1.2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aprimorar as normas de organização e procedimentos das Instituições de Segurança Pública do Estado de Goiás.

- 8. 3. 1. 3 - Iniciativa: Instituir seminário anual para apresentação e premiação, pecuniária ou não, de melhores práticas administrativas e operacionais na área de segurança pública
- 8. 3. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aprimorar o procedimento operacional padrão da PM
- 8. 3. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aprimorar o procedimento operacional padrão do CBM
- 8. 3. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar manual de melhores práticas administrativas das instituições de segurança pública
- 8. 3. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar manual de melhores práticas operacionais das instituições de segurança pública
- 8. 3. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para estabelecer procedimento operacional padrão da PC
- 8. 3. 1. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para estabelecer procedimento operacional padrão da SPTC
- 8. 3. 1. 10 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para estabelecer procedimento operacional padrão da AGSEP





Salvamento Aquático

8. 3. 2 - Estratégia: Criar normas para ações integradas das instituições de segurança

8. 3. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para estabelecer procedimento operacional padrão para as ações integradas das instituições de segurança pública

Objetivo:

8.4 - APRIMORAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA

8. 4. 1 - Estratégia: Implantar programa de aquisição e manutenção para as instituições da SSPJ

8. 4. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de aquisição de armamento letal e menos do que letal

8. 4. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de atualização permanente de materiais, equipamentos e mobiliário para a SSPJ

8. 4. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar

programa de Atualização permanente de materiais, equipamentos e mobiliário para PC

- 8. 4. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de atualização permanente de materiais, equipamentos e mobiliário para PM
- 8. 4. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de atualização permanente de materiais, equipamentos e mobiliário para CBM
- 8. 4. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de atualização permanente de materiais, equipamentos e mobiliário para SPTC
- 8. 4. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação da frota de veículos
- 8. 4. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para controle de consumo de combustível
- 8. 4. 1. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de manutenção de equipamentos
- 8. 4. 1. 10 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para manutenção de frota própria da SSPJ
- 8. 4. 1. 11 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para manutenção de frota própria da PC



8. 4. 1. 12 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para manutenção de frota própria da PM

8. 4. 1. 13 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para manutenção de frota própria da CBM

8. 4. 1. 14 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para manutenção de frota própria da SPTC

8. 4. 2 - Estratégia: Mapear e melhorar os processos das instituições da SSPJ

8. 4. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e melhoria de processos da PC

8. 4. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e melhoria de processos administrativos da SSPJ

8. 4. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e melhoria de processos da PM

8. 4. 2. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e melhoria de processos do CBM

8. 4. 2. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e melhoria de processos da SPTC



8. 4. 2. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e melhoria de processos administrativos da AGSEP

8. 4. 3 - Estratégia: Reestruturar as unidades das instituições da SSPJ

8. 4. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de construção, ampliação e reforma das unidades da PC

8. 4. 3. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de construção, ampliação e reforma das unidades da PM

8. 4. 3. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de construção, ampliação e reforma das unidades da SPTC

*Companhia
de Operações
Especiais: Qualquer
missão, em
qualquer lugar*





Ação Preventiva no Rio Araguaia

- 8. 4. 3. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de construção, ampliação e reforma das unidades da SSPJ
- 8. 4. 3. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de construção, ampliação e reforma das unidades do CBM
- 8. 4. 3. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de estruturação da área de aviação da SSPJ
- 8. 4. 3. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de padronização das unidades da PC
- 8. 4. 3. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para construção de arquivo geral do CBM
- 8. 4. 3. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar

programa de construção, ampliação e reforma das unidades da AGSEP

Objetivo:

8.5 - FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

8.5.1 - Estratégia: Fortalecer a imagem das instituições da Segurança Pública e estreitar os laços com a Imprensa

- 8.5.1.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de fortalecimento de imagem institucional da SSPJ
- 8.5.1.2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de marketing institucional da PM
- 8.5.1.3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de marketing institucional da SPTC
- 8.5.1.4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de marketing institucional da PC
- 8.5.1.5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de marketing institucional do CBM



8. 5. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de fortalecimento de imagem institucional da AGSEP

Objetivo:

8.6 - FORTALECER AS RELAÇÕES ESTRATÉGICAS

8. 6. 1 - Estratégia: Estabelecer termos de cooperação com os atores que podem influenciar os objetivos estratégicos da SSPJ

8. 6. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de incentivo a pesquisa em áreas de interesse da SSPJ
8. 6. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de criação de termo de cooperação com instituições para ações conjuntas
8. 6. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto modelo de interação institucional da PC
8. 6. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para garantir a execução das ações multissetoriais
8. 6. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para criação da assessoria parlamentar do CBM
8. 6. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar projeto de aproximação e fortalecimento da relação com os atores que influenciam no alcance dos objetivos estratégicos da SSPJ





Combate ao Tráfico de Drogas pela Polícia Civil

8. 6. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto modelo de interação interinstitucional da AGSEP

Objetivo:

8.7 - IMPLANTAR E IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA

- 8. 7. 1 - Estratégia: Criar e estruturar o Gabinete de Gestão Estratégica (GGE) para assessoramento ao Secretário da Segurança Pública e Justiça**

8. 7. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto visando criar e estruturar o GGE

8. 7. 1. 2 - Iniciativa: Implantar e implementar, no âmbito do GGE, o escritório de processos para mapeamento e melhoria dos processos das instituições de Segurança Pública

- 8. 7. 1. 3 - Iniciativa: Implantar e implementar, no âmbito do GGE, o Núcleo de Inteligência Estratégica para obtenção e interpretação de informações externas relevantes
- 8. 7. 1. 4 - Iniciativa: Prover o GGE de cargos efetivos e identificar servidores com perfil adequado, contemplando todas as instituições de Segurança Pública e diversas áreas de atuação, visando à formação de quadro de pessoal na área de planejamento e gestão
- 8. 7. 1. 5 - Iniciativa: Reestruturar a Gerência de Projetos de Segurança Pública alinhando-a aos objetivos do escritório de projetos e captação de recursos

8. 7. 2 - Estratégia: Implementar e fortalecer a gestão estratégica institucional

- 8. 7. 2. 1 - Iniciativa: Alinhar o plano estratégico ao plano plurianual, ao orçamento anual, à lei de diretrizes orçamentárias e às demais linhas estratégicas do Governo Estadual
- 8. 7. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar diretrizes de gestão estratégica
- 8. 7. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de avaliação de desempenho por resultados que contemple premiações, pecuniárias ou não, pelo cumprimento de metas do plano estratégico
- 8. 7. 2. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de sensibilização e disseminação da cultura de planejamento





Patrulhamento Ostensivo: cartão de visitas da PMGO

- 8. 7. 2. 5 - Iniciativa: Incluir nos cursos de formação e para promoção dos operadores de segurança pública disciplinas sobre gestão e planejamento estratégico e gestão administrativa

Objetivo:

8.8 - INTEGRAR AÇÕES E COMPARTILHAR INFORMAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

8. 8. 1 - Estratégia: Promover a integração de ações e comunicações entre as Instituições da SSPJ

- 8. 8. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de integração de informações das instituições da SSPJ
- 8. 8. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de integração com órgãos da segurança nacional
- 8. 8. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de metas e ações de integração das instituições da SSPJ

8. 8. 2 - Estratégia: Normatizar e instituir a Superintendência de Gestão e Integração

- 8. 8. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para a criação e estruturação da Superintendência de Gestão e Integração

- 8. 8. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para construção dos centros integrados de defesa social nas cidades com maiores índices de criminalidade no Estado

Objetivo:

8.9 - ADEQUAR O EFETIVO DOS ÓRGÃOS DA SSPJ

8. 9. 1 - Estratégia: Implantar políticas para adequação do efetivo

- 8. 9. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação do quadro de servidores administrativos da SSPJ
- 8. 9. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação do quadro de servidores administrativos da PC
- 8. 9. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação do quadro de servidores administrativos da PM
- 8. 9. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação do quadro de servidores administrativos do CBM
- 8. 9. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação do quadro de servidores administrativos da SPTC





Reunião com Decisores Estratégicos

- 8. 9. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para adequação permanente do efetivo legal e necessário da PC
- 8. 9. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para adequação permanente do efetivo legal e necessário da PM
- 8. 9. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para adequação permanente do efetivo legal e necessário da SPTC
- 8. 9. 1. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para adequação permanente do efetivo legal e necessário do CBM
- 8. 9. 1. 10 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de reconvocação de policiais da reserva para serviços administrativos da PM
- 8. 9. 1. 11 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de reconvocação de bombeiros da reserva para serviços administrativos do CBM
- 8. 9. 1. 12 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de reconvocação de servidores da SPTC
- 8. 9. 1. 13 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para adequação permanente do efetivo legal e necessário da AGSEP

Objetivo:

8.10 - APRIMORAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS

8. 10. 1 - Estratégia: Implantar programa de aplicação de recursos da SSPJ

8. 10. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para aplicação do recurso no serviço extraordinário

8. 10. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para priorização de despesas

8. 10. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de otimização de gastos na SSPJ

8. 10. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de otimização de gastos na AGSEP

Registros de Ocorrências Policiais via Internet



Objetivo:

8.11 - APRIMORAR A APURAÇÃO PENAL

8.11.1 - Estratégia: Elaborar programa de controle de procedimentos instaurados e concluídos

8.11.1.1 - Iniciativa: Criar indicadores de controle de tempo de conclusão dos procedimentos policiais

8.11.1.2 - Iniciativa: Disponibilizar e tornar obrigatório o registro online de todos os procedimentos

8.11.2 - Estratégia: Estabelecer plano anual de ação finalística da PC

8.11.2.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar planos de atuação setorial da PC

8.11.3 - Estratégia: Padronizar o planejamento e a execução de operações policiais

8.11.3.1 - Iniciativa: Criar e implementar o centro de apoio operacional da PC

8.11.3.2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de padronização operacional da PC



Objetivo:

8. 12 - APRIMORAR A FORMAÇÃO E A CAPACITAÇÃO

8. 12. 1 - Estratégia: Promover formação e capacitação continuada para os operadores de segurança pública

8. 12. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de cursos regulares na área de gestão e tecnologia da Informação

8. 12. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de formação e capacitação continuada para os operadores de segurança pública da PC

8. 12. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de formação e capacitação continuada para os operadores de segurança pública da PM

8. 12. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de formação e capacitação continuada para os operadores de segurança pública da SPTC

8. 12. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de formação e capacitação continuada para os servidores da SSPJ



G.T.3 (Grupo Tático 3) Grupo de Operações Táticas Especiais da Polícia Civil

- 8. 12. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de formação e capacitação continuada para os operadores de segurança pública do CBM
- 8. 12. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para fortalecimento do ensino a distância com incentivo aos operadores de segurança
- 8. 12. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para fortalecimento dos centros de formação dos operadores de segurança pública
- 8. 12. 1. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de formação e capacitação continuada para os servidores da AGSEP
- 8. 12. 1. 10 - Iniciativa: Criar a universidade de Segurança Pública do Estado de Goiás



*Desarticulação de
Quadrilhas de Roubo a
Bancos e Seqüestros pela
Polícia Civil*

Objetivo:

8.13 - APRIMORAR A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

8.13.1 - Estratégia: Aprimorar a gestão de pessoas.

8.13.1.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas na PC

8.13.1.2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas na PM

8.13.1.3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas na SPTC

8.13.1.4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas na SSPJ

8.13.1.5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas no CBM

8.13.1.6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas na AGSEP



*Programa Educacional
Bombeiro Mirim*

8.13.2 - Estratégia: Fortalecer a hierarquia e a disciplina

8.13.2.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar



Formatura PROERD: Nossas crianças longe das drogas

programa de incentivo a disciplina consciente na PM

8. 13. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de incentivo a disciplina consciente no CBM

8. 13. 3 - Estratégia: Garantir a saúde dos operadores de segurança pública

8. 13. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de saúde física e mental dos operadores de segurança pública da PC

8. 13. 3. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de saúde física e mental dos operadores de segurança pública da PM

8. 13. 3. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de saúde física e mental dos operadores de segurança pública da SPTC

8. 13. 3. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de saúde física e mental dos servidores da SSPJ

8. 13. 3. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de saúde física e mental dos operadores de segurança pública do CBM

8. 13. 3. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



*Coleta de Projéteis Padrões
para Balística - Instituto de
Criminalística*

programa de melhoria na escala de
serviço da PC

8. 13. 3. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa de melhoria na escala de
serviço da PM

8. 13. 3. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa de melhoria na escala de
serviço da SPTC

8. 13. 3. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa de melhoria na escala de
serviço do CBM

8. 13. 3. 10 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa de saúde física e mental
dos servidores da AGSEP

8. 13. 4 - Estratégia: Implantar sistema de gestão por competências.

8. 13. 4. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa para gerir os recursos
humanos de acordo com as
competências na PC

8. 13. 4. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa para gerir os recursos
humanos de acordo com as
competências na PM

8. 13. 4. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar
programa para gerir os recursos
humanos de acordo com as
competências na SPTC





Salvamento em Altura

8. 13. 4. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para gerir os recursos humanos de acordo com as competências na SSPJ

8. 13. 4. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para gerir os recursos humanos de acordo com as competências no CBM

8. 13. 4. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para gerir os recursos humanos de acordo com as competências na AGSEP

Objetivo:

8.14 - AUMENTAR E DIVERSIFICAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS

8. 14. 1 - Estratégia: Ampliar o número de convênios e parcerias na SSPJ

8. 14. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para aumento e manutenção de convênios e parcerias na PC

8. 14. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para aumento e

manutenção de convênios e parceiras na PM

8. 14. 1. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para aumento e manutenção de convênios e parceiras na SPTC

8. 14. 1. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para aumento e manutenção de convênios e parceiras no CBM

8. 14. 1. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para aumento e manutenção de convênios e parceiras na SSPJ

8. 14. 1. 6 - Iniciativa: Elaborar e Implementar programa para aumento e manutenção de convênios e parceiras na AGSEP



Simulado de Resgate

8. 14. 2 - Estratégia: Buscar novas opções de captação de recursos

8. 14. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de parceria público-privada

8. 14. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para ampliar as opções de captação de recursos no CBM

8. 14. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar

programa para ampliar as opções de captação de recursos na PC

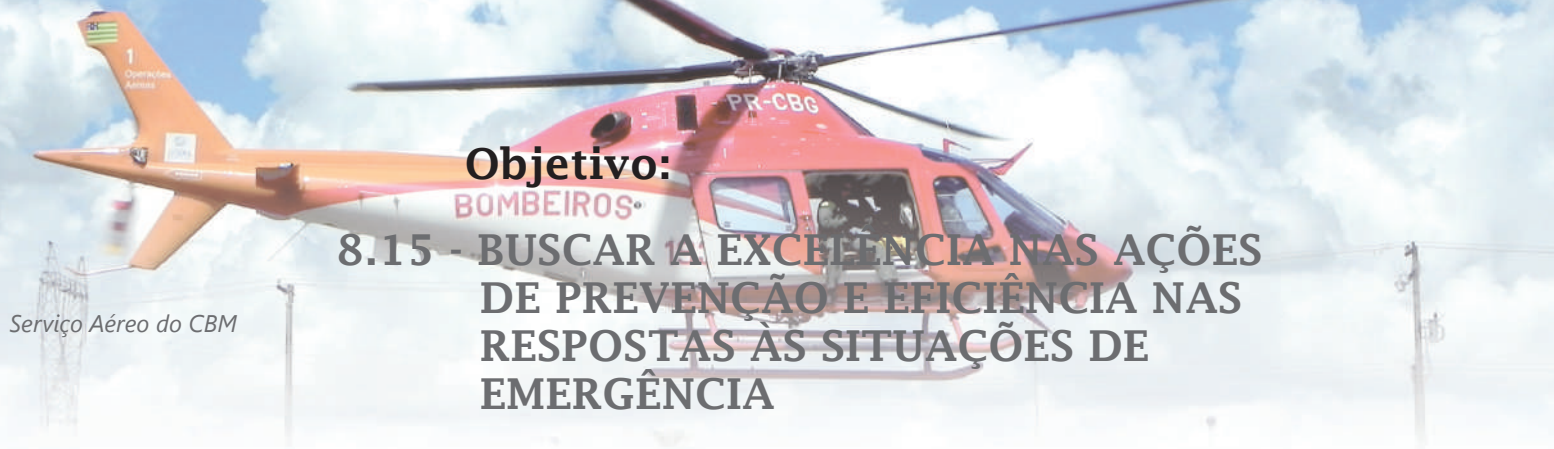
8. 14. 2. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para ampliar as opções de captação de recursos na PM

8. 14. 2. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para ampliar as opções de captação de recursos na SPTC

8. 14. 2. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para ampliar as opções de captação de recursos na SSPJ



Sempre haverá uma cavalaria



Serviço Aéreo do CBM

Objetivo:

8.15 - BUSCAR A EXCELENCIA NAS AÇÕES DE PREVENÇÃO E EFICIÊNCIA NAS RESPOSTAS ÀS SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

8. 15. 1 - Estratégia: Ampliar a estrutura física do CBM

8. 15. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de obras e regularização de áreas

8. 15. 2 - Estratégia: Aperfeiçoar os processos de aquisição e manutenção do CBM

8. 15. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de padronização de especificação de materiais

8. 15. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para manutenções das viaturas e equipamentos

8. 15. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aquisição e distribuição de materiais, equipamentos e viaturas

8. 15. 3 - Estratégia: Criar políticas de preservação do meio ambiente para o CBM

8. 15. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de desenvolvimento sustentável

8. 15. 4 - Estratégia: Elevar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo CBM

8. 15. 4. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de melhorias nos serviços prestados

Objetivo:

8.16 - INCREMENTAR A RECEITA ORÇAMENTÁRIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

8. 16. 1 - Estratégia: Aumentar a arrecadação dos fundos da SSPJ

8. 16. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aumentar a arrecadação do FUNEBOM

8. 16. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aumentar a arrecadação do FUNESP e FEDC

8. 16. 2 - Estratégia: Criar fundos para as instituições de Segurança Pública

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8. 16. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar projeto de lei para criação de Fundo Especial para a PM

8. 16. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar projeto de lei para criação de Fundo Especial para a SPTC

8. 16. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar projeto de lei para criação de Fundo Especial para a PC

8. 16. 3 - Estratégia: Solicitar Aumento de Repasse de recurso ordinário às Instituições de Segurança Pública

8. 16. 3. 1 - Iniciativa: Solicitar aumento de repasse de recurso ordinário à SSPJ

8. 16. 3. 2 - Iniciativa: Solicitar aumento de repasse de recurso ordinário à PC

8. 16. 3. 3 - Iniciativa: Solicitar aumento de repasse de recurso ordinário à PM

8. 16. 3. 4 - Iniciativa: Solicitar aumento de repasse de recurso ordinário ao CMB

8. 16. 3. 5 - Iniciativa: Solicitar aumento de repasse de recurso ordinário à AGSEP

8. 16. 3. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para estender a remuneração extraordinária para as demais funções



Objetivo:

8.17 - OTIMIZAR O POLICIAMENTO OSTENSIVO PARA A ATUAÇÃO PREVENTIVA E REPRESSIVA

8. 17. 1 - Estratégia: Ampliar a capacidade de resposta imediata da PM

- 8. 17. 1. 1- Iniciativa: Criar doutrina e reaparelhamento para patrulhamento rural
- 8. 17. 1. 2- Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para criar o policiamento ciclístico
- 8. 17. 1. 3- Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para criar o policiamento específico para eventos
- 8. 17. 1. 4- Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar a Companhia de Operações Especiais
- 8. 17. 1. 5- Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para criar o policiamento turístico
- 8. 17. 1. 6- Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar a Companhia do GIRO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 8. 17. 1. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o Batalhão de Choque
- 8. 17. 1. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o Batalhão de ROTAM
- 8. 17. 1. 9 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento aéreo
- 8. 17. 1. 10 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento ambiental
- 8. 17. 1. 11 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento de trânsito
- 8. 17. 1. 12 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento escolar
- 8. 17. 1. 13 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento montado
- 8. 17. 1. 14 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento rodoviário e divisas
- 8. 17. 1. 15 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para reestruturar o policiamento tático



*Utilização de
Luz Forense em
Exame de Local
de Crime*

8. 17. 2 - Estratégia: Ampliar as iniciativas de policiamento comunitário como filosofia institucional da PM

8. 17. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para ampliar as iniciativas de policiamento comunitário

8. 17. 3 - Estratégia: Elaborar e implementar projeto para aperfeiçoar o policiamento ostensivo e preventivo

8. 17. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aperfeiçoar a atuação do setor de inteligência

8. 17. 3. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto com objetivo de desenvolver ações com foco nas manchas criminais

8. 17. 4 - Estratégia: Elaborar programa de readequação das unidades da PM

8. 17. 4. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de readequação das unidades da PM

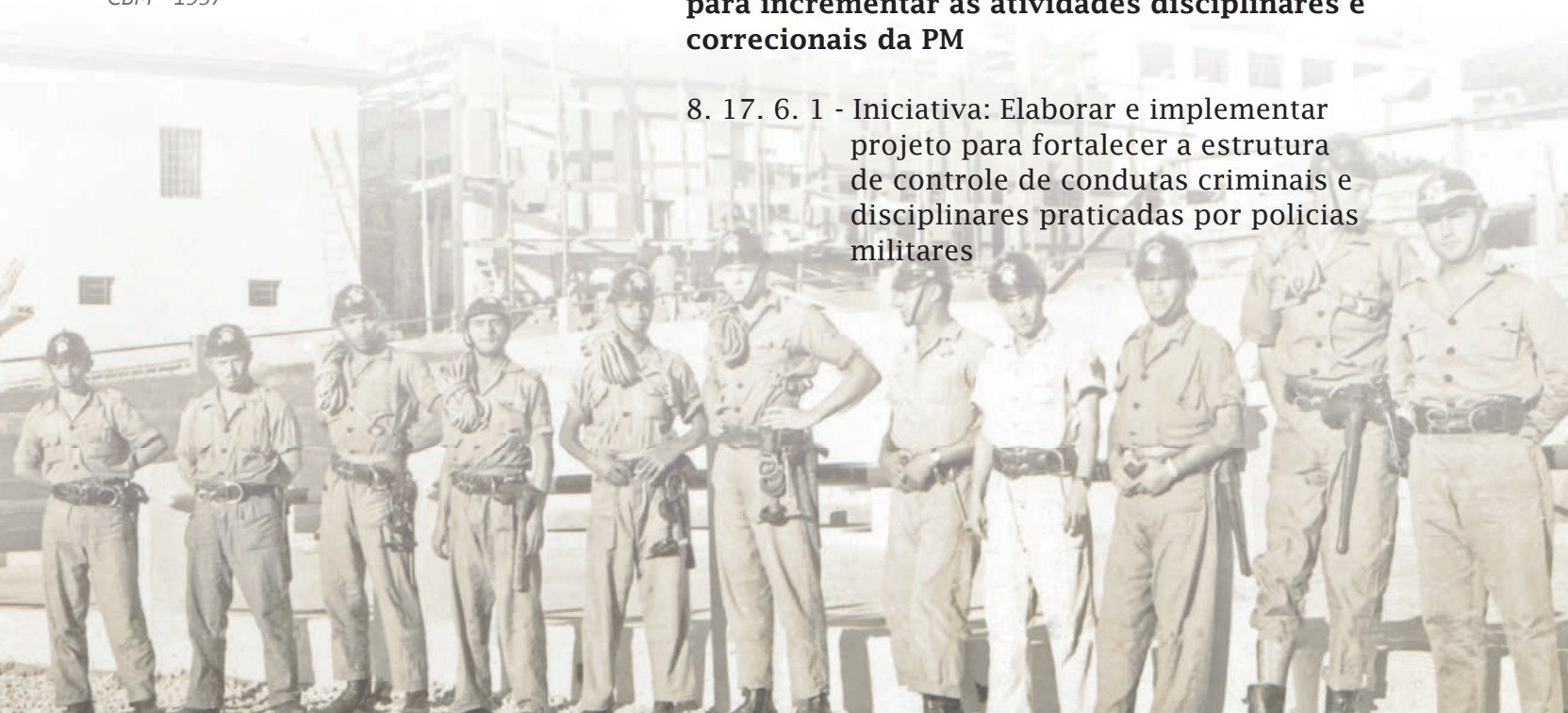
8. 17. 5 - Estratégia: Fortalecer as ações de prevenção à violência e à criminalidade

8. 17. 5. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para fortalecer as ações de prevenção à violência e à criminalidade

*1ª Turma de formação do
CBM - 1957*

8. 17. 6 - Estratégia: Elaborar e implementar programa para incrementar as atividades disciplinares e correccionais da PM

8. 17. 6. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para fortalecer a estrutura de controle de condutas criminais e disciplinares praticadas por policias militares



Objetivo:

8.18 - PROMOVER A PROTEÇÃO DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR COM EXCELÊNCIA

8.18.1 - Estratégia: Implantar descentralização de atendimento ao consumidor - PROCON

8.18.1.1 - Iniciativa: Implementar projeto de municipalização efetiva do atendimento ao consumidor

8.18.2 - Estratégia: Elaborar e implementar programa de melhoria do atendimento ao consumidor - PROCON

8.18.2.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de melhoria das condições físicas de atendimento

8.18.2.2 - Iniciativa: Elaborar projeto para implementação da Escola do Consumidor

8.18.2.3 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de mapear e melhorar os processos do PROCON



Objetivo:

8.19 - VALORIZAR OS OPERADORES DE SEGURANÇA PÚBLICA



Cadastro Biométrico para visita ao Complexo Prisional

8. 19. 1 - Estratégia: Implantar políticas para desenvolvimento na carreira dos operadores de segurança pública

8. 19. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para estruturação do plano de cargos e salários dos operadores de segurança pública

8. 19. 2 - Estratégia: Implantar programa de incentivo aos operadores de segurança pública

8. 19. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos operadores de segurança pública na PC

8. 19. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos operadores de segurança pública na PM.

8. 19. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos operadores de segurança pública na SPTC



Centro de Operações 193 - CBM

- 8. 19. 2. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos servidores na SSPJ
- 8. 19. 2. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos operadores de segurança pública no CBM
- 8. 19. 2. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos servidores na AGSEP

8. 19. 3 - Estratégia: Implantar programa motivacional para os operadores de segurança pública.

- 8. 19. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa motivacional visando ao reconhecimento de mérito e à valorização profissional dos servidores da PC
- 8. 19. 3. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa motivacional visando ao reconhecimento de mérito e à valorização profissional dos servidores da PM
- 8. 19. 3. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa motivacional visando ao reconhecimento de mérito e à valorização profissional dos operadores de segurança pública da SPTC

8. 19. 3. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa motivacional visando ao reconhecimento de mérito e à valorização profissional dos servidores da SSPJ

8. 19. 3. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa motivacional visando ao reconhecimento de mérito e à valorização profissional dos operadores de segurança pública do CBM

8. 19. 3. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa motivacional visando ao reconhecimento de mérito e à valorização profissional dos servidores da AGSEP

8. 19. 4 - Estratégia: Melhorar a qualidade de vida dos operadores de segurança pública.

8. 19. 4. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de criar e estruturar a Fundação de Assistência Social para os servidores da PC

8. 19. 4. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de criar e estruturar a Fundação de Assistência Social para os servidores da SPTC

8. 19. 4. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria da qualidade de vida, bem-estar e segurança ocupacional dos operadores de segurança pública da PC



Curso de Mergulho – CBM

- 8. 19. 4. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria da qualidade de vida, bem-estar e segurança ocupacional dos servidores da SSPJ
- 8. 19. 4. 5 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria da qualidade de vida, bem-estar e segurança ocupacional dos operadores de segurança pública do CBM
- 8. 19. 4. 6 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria da qualidade de vida, bem-estar e segurança ocupacional dos operadores de segurança pública da PM
- 8. 19. 4. 7 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria da qualidade de vida, bem-estar e segurança ocupacional dos operadores de segurança pública da SPTC
- 8. 19. 4. 8 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa para melhoria da qualidade de vida, bem-estar e segurança ocupacional dos servidores da AGSEP



*Ações de Alto
Risco – Polícia
Civil*

Objetivo:

8. 20 - BUSCAR A EXCELÊNCIA NA CUSTÓDIA E NA RESSOCIALIZAÇÃO DOS APENADOS

8. 20. 1 - Estratégia: Aprimorar a atuação em prevenção de crises

8. 20. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de proteção aos direitos humanos

8. 20. 1. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de aperfeiçoamento da Gerência de Inteligência da AGSEP

8. 20. 2 - Estratégia: Aperfeiçoar a atuação em situações de crise nas unidades prisionais

8. 20. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para aparelhamento e reestruturação do GOPE e do GORE

8. 20. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de criação de uma unidade de apoio aéreo para a AGSEP

8. 20. 2. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para formação da equipe de negociadores da AGSEP

8. 20. 3 - Estratégia: Aprimorar as ações de reinserção do apenado

*Classificação de Fichas
Dactiloscópicas - Instituto
de Identificação*

- 8. 20. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto para ampliação da oferta de trabalho para os apenados
- 8. 20. 3. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de educação profissional e formação escolar dos apenados
- 8. 20. 3. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de assistência a saúde física e mental dos apenados
- 8. 20. 3. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de ampliação e aperfeiçoamento do patronato

Objetivo:

8. 21 - ALCANÇAR EXCELÊNCIA NA MATERIALIZAÇÃO DE PROVAS PERICIAIS CRIMINAIS E NA IDENTIFICAÇÃO CIVIL E CRIMINAL

8. 21. 1 - Estratégia: Ampliar a estrutura física e funcional da SPTC

- 8. 21. 1. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar a ampliação e otimização da estrutura física e funcional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Grupo de Operações Penitenciárias – GOPE

8. 21. 2 - Estratégia: Elaborar Prova Pericial com Excelência

8. 21. 2. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar procedimento de manutenção constante de equipamentos periciais da SPTC

8. 21. 2. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar procedimento operacional padrão para SPTC

8. 21. 3 - Estratégia: Reduzir o Tempo Para Materialização da Prova Pericial

8. 21. 3. 1 - Iniciativa: Elaborar e implantar novas metodologias para materialização de provas

8. 21. 3. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de aquisição de equipamentos periciais para SPTC

8. 21. 3. 3 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de aquisição de insumos para equipamentos periciais da SPTC

8. 21. 3. 4 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa de aquisição/locação de viaturas operacionais da SPTC



8. 21. 4 - Estratégia : Ampliar a Atuação em Cooperação

8. 21. 4. 1 - Iniciativa: Elaborar e implementar termo de cooperação com associações diversas

8. 21. 4. 2 - Iniciativa: Elaborar e implementar termo de cooperação com empresas públicas/economia mista

8. 21. 4. 3 - Elaborar e implementar termo de cooperação com empresa privada



Polícia Militar de Goiás: 154 anos de história

Objetivos de Resultado:

8. 22 - PROPORCIONAR MAIOR SEGURANÇA PARA A POPULAÇÃO

8. 23 - AUMENTAR A CONFIANÇA DA POPULAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

8. 24 - REDUZIR OS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE



MÉTODO GRUMBACH



CONSTRUINDO O FUTURO - O MÉTODO GRUMBACH DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O subtítulo deste tópico - O Método Grumbach de Gestão Estratégica - leva o leitor a pensar na Gestão Estratégica como uma das formas que se tem de influenciar o que acontecerá amanhã, ou seja, chegar-se ao título da obra - Construindo o Futuro.

Permita-nos fazer um paralelo entre a construção do futuro e a construção de um edifício. Antes de construir um edifício devemos visualizá-lo. Todo edifício, antes de existir fisicamente, deve ser visualizado na mente de um arquiteto. Depois, deve haver um estudo de viabilidade econômica (vantagens e desvantagens de sua construção). Em seguida, deve haver um plano detalhado para sua construção. O plano precisa ser executado, ou seja, o edifício precisa ser fisicamente construído, não basta ficar no papel. A construção do edifício, assim como a construção do futuro, necessita do trabalho de pessoas, corretamente lideradas, motivadas e com os recursos necessários para a obra. Há que se monitorar e, caso necessário, corrigir os rumos do projeto e, finalmente, não podemos esquecer que todo edifício necessita de manutenção.

A construção do futuro segue passos similares à construção de um edifício, contudo, com um grau de sofisticação muito mais amplo, devido principalmente à incerteza.

A incerteza não deve ser usada como desculpa para não





3ª Reunião do Comitê de Planejamento

se construir o futuro, muito pelo contrário, a incerteza é uma excelente fonte de oportunidades, em um futuro ainda inexplorado. A construção do futuro de qualquer organização passa necessariamente pela gestão, e em se tratando do futuro, pela gestão estratégica.

Muito embora não exista um conceito único para o termo “gestão estratégica” e estes tenham evoluído substancialmente nos últimos tempos, é possível identificar algumas características universalmente aceitas.

A Gestão Estratégica de empresas (em língua inglesa: strategic enterprise management — SEM) é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas

respectivas (como um software, p.ex.) concebidas para ajudar empresas e instituições nas tomadas de decisões estratégicas de alto nível.

A gestão estratégica inclui a tomada de decisão sobre a execução de um conjunto de iniciativas (tarefas, ações, etc.) visando à otimização da aplicação dos recursos disponibilizados pela organização, para a execução de processos, a fim de que sejam atingidos objetivos de médio e longo prazo.

A definição acima está baseada na sintaxe do termo Gestão Estratégica, que é a junção dos dois termos base: Gestão e Estratégia. A gestão é um conceito relativamente recente. Trata-se de uma extrapolação do conceito de qualidade total proposto por Deming, o ciclo PDCA; Planejar (Plan), Executar (Do), Monitoramento (Check), Atuar (Act). O propósito do PDCA, no modelo de Deming, é a redução das variabilidades de processos, ou seja, fazer com que os processos sejam sempre executados da mesma maneira, sem variações.

Os conceitos de Deming podem ser extrapolados para o conceito de gestão estratégica. Neste aspecto podemos ver a gestão estratégica como um processo contínuo de redução de variabilidade no sentido de se atingir os objetivos desejados. A gestão estratégica, portanto, é um processo.

A gestão, sendo um processo que segue o ciclo PDCA, deve começar com um planejamento (P=Planejar). Se incluirmos o termo estratégico, estamos falando em começar pelo Planejamento Estratégico.

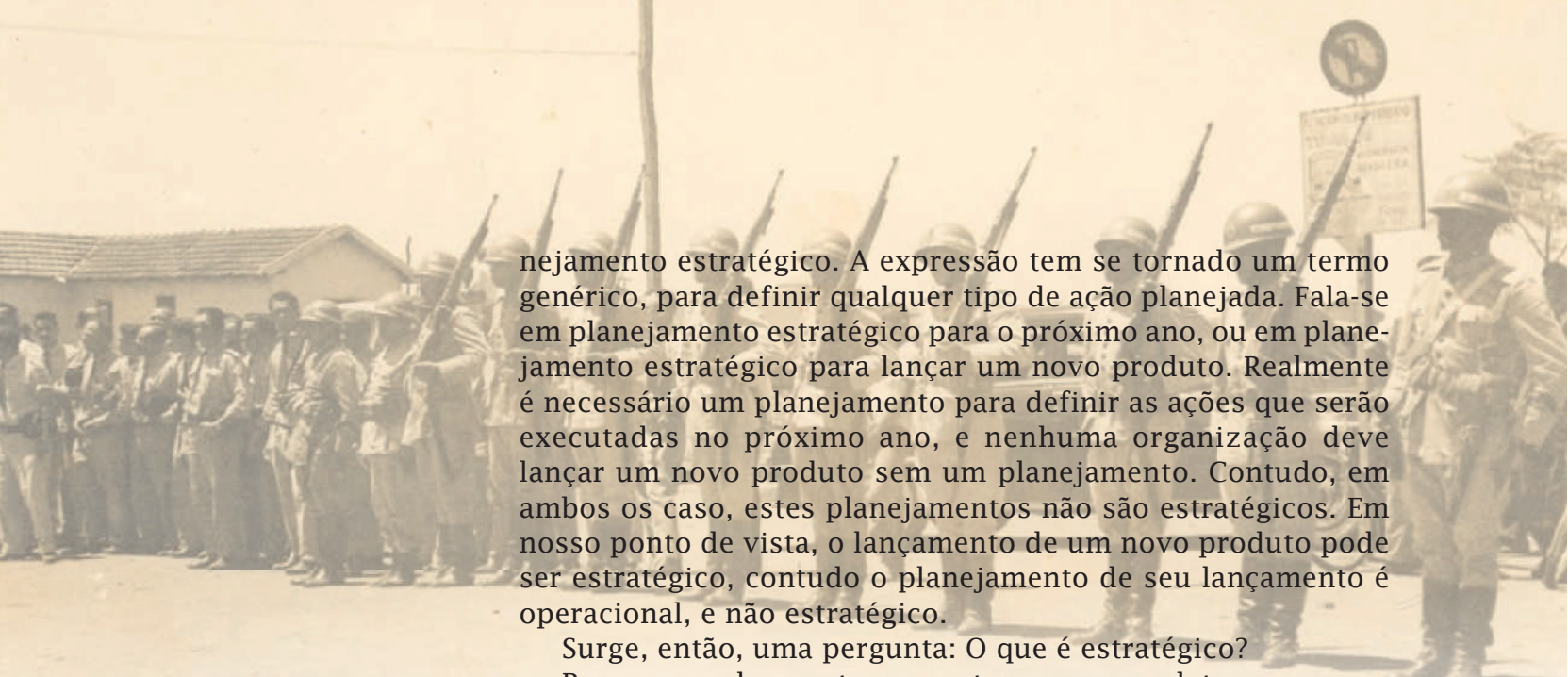
Alguns autores consideram que o planejamento estratégico deve abranger as fases de concepção estratégica; análise do ambiente ou gestão do conhecimento estratégico; formulação estratégica; “implementação” estratégica e controle estratégico. Contudo, consideramos que o planejamento estratégico abrange apenas as fases de concepção estratégica; análise do ambiente ou gestão do conhecimento estratégico e formulação estratégica, ou seja, trata-se somente da primeira fase do processo de gestão estratégica.

Neste ponto é importante definir o que chamamos de pla-



Delegacia Móvel – Polícia Civil





Primórdios da PM

nejoamento estratégico. A expressão tem se tornado um termo genérico, para definir qualquer tipo de ação planejada. Fala-se em planejamento estratégico para o próximo ano, ou em planejamento estratégico para lançar um novo produto. Realmente é necessário um planejamento para definir as ações que serão executadas no próximo ano, e nenhuma organização deve lançar um novo produto sem um planejamento. Contudo, em ambos os casos, estes planejamentos não são estratégicos. Em nosso ponto de vista, o lançamento de um novo produto pode ser estratégico, contudo o planejamento de seu lançamento é operacional, e não estratégico.

Surge, então, uma pergunta: O que é estratégico?

Para responder a esta pergunta vamos nos deter um pouco mais na análise do termo “estratégia”.

Os conceitos de estratégia certamente nasceram nas campanhas militares. Os grandes comandantes e suas estratégias aparecem em passagens bíblicas, textos gregos, romanos, e chineses, entre outros. A origem da palavra está na Grécia Antiga, e surgiu com uma conotação militar, “a arte do general”, ou a arte de conduzir exército (strategos), sendo que naquele contexto tinha uma visão descritiva, como uma arte.

O “estratego” seria aquele que conduz o exército, o empurra adiante. O termo mais moderno “estrategista” seria aquele que pensa, que lidera. E a “estratégia” seria o caminho, uma direção geral a ser seguida.

Neste contexto, a estratégia é um conjunto de decisões, tomadas no presente, sobre um futuro que é desejado. O termo estratégico está muito ligado à incerteza. Quanto maior a incerteza, maior o conteúdo estratégico.

As bases conceituais de estratégia militar ocidental foram estabelecidas no século XIX por Antoine Henri-Jomini e Carl von Clausewitz. Os dois autores, cada qual com visões ora alinhadas, ora discordantes, analisaram as estratégias utilizadas nas chamadas guerras Napoleônicas. Jomini, mais prescritivo e Clausewitz mais descritivo, analisam os sucessos e fracassos alcançados pelos governos e suas forças militares no final do

século XVIII e início do século XIX. A Europa, nesse período, era um continente fragmentado, com diversos estados influentes e exércitos poderosos, que hora eram aliados, hora inimigos, dependendo das circunstâncias, nem sempre muito claras.

Importante ressaltar que na visão de Clausewitz não há vitória na estratégia. O sucesso da estratégia é a preparação favorável da vitória tática. De forma semelhante, não há vitória na construção de um plano estratégico, a vitória advém de sua correta execução, e seu impacto sobre os objetivos da organização.

A aplicação de estratégia no ambiente empresarial ocorreu na segunda metade do século XX, com a reprodução de um ambiente semelhante ao vivenciado por Clausewitz e Jomini, desta feita na área empresarial.

O ambiente empresarial fragmentado, com disputa de mercados por grandes corporações permitiu transpor para o mundo dos negócios os conceitos e terminologia propostos por Jomini e Clausewitz.

Nesta época surgiu o termo Planejamento Estratégico aplicado à atividade empresarial, proposto por Igor Ansoff no livro *Corporate Strategy* e, desde então, o tema vem sendo explorado de forma crescente tanto no campo acadêmico como no empresarial.

Outra transposição importante, de estratégia militar para o campo empresarial, ocorreu no final da década de 1970 quando grandes corporações, universidades e pesquisadores, tanto nos EUA quanto na Europa, tentaram encontrar uma explicação para a expansão da economia Asiática e o sucesso de suas empresas. Vem daí o grande sucesso de Sun Tzu e o livro “A Arte da Guerra”, principalmente na área de inteligência estratégica.

É interessante notar que tanto Clausewitz como Sun Tzu relacionam a estratégia com o processo de tomada de decisão. Decisão esta que deve gerar os resultados futuros desejados.

Segundo Clausewitz (1832, apud GHYCZY at. all, 2002), “não há vitória na estratégia. O sucesso estratégico, por um lado, é a preparação favorável à vitória tática. Por outro lado, o sucesso



Lançamento do Planejamento Estratégico – INTEGRASEG e 1ª Reunião do Comitê de Planejamento



estratégico está no uso da vitória duramente conquistada”.

A estratégia em si não produz resultados se não atinge objetivos. O que produz resultados é a aplicação da estratégia, o emprego tático dos meios. A estratégia deve orientar o emprego dos meios, ou seja, a tomada de decisão de como empregá-los. O emprego dos meios gera resultados, que levam aos objetivos.

Essa deve ser a tônica do planejamento estratégico. É a execução do plano estratégico que leva aos objetivos.

O planejamento é considerado mais estratégico quanto mais extenso no tempo for seu efeito e mais difícil de ser revertido. Ele é de longo prazo e tende a afetar as atividades da organização como um todo.

Além disso, Chiavenato (2004) ainda acrescenta que o planejamento estratégico envolve toda a empresa (ou instituição), abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade.

O planejamento estratégico, com base nos conceitos anteriores, deve ser entendido como a análise dos resultados que serão obtidos no futuro com base nas decisões tomadas no presente, com o propósito de alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Contudo, para que os objetivos sejam alcançados, seja na guerra ou no campo empresarial, o plano, derivado do planejamento estratégico, tem que ser executado.

Consideramos que um planejamento estratégico para ser executado deve ter alguns elementos chaves: um conjunto de objetivos, um conjunto de iniciativas (ações, tarefas, etc.) e um conjunto de futuros alternativos.

A tomada de decisão, no contexto estratégico, passa necessariamente pela priorização do conjunto de iniciativas, para que sejam atingidos objetivos específicos, dentro de um horizonte temporal pré-definido, com base em futuros alternativos previamente avaliados.

Por outro lado, quando falamos em estratégia devemos sempre falar em opções. Um plano estratégico que não permite escolhas é uma imposição. Estratégias devem, sempre, permitir escolhas.



Lançamento do Planejamento Estratégico – INTEGRASEG e 1ª Reunião do Comitê de Planejamento





*Grupo de Controle
da AGSEP*

O método Grumbach tem foco no planejamento de longo prazo. Desta forma, o plano estratégico deve ser dinâmico, não podendo ser somente um documento. O decisor estratégico é quem deve definir as estratégias e as prioridades da sua administração. As estratégias e as prioridades podem ser alteradas com as mudanças de decisor. O plano deve ser atualizado sempre que necessário. O plano deve ser suficientemente flexível para permitir que um novo comandante faça pequenas alterações e defina sua estratégia. Em geral os grandes objetivos não mudam, bem como a maioria das iniciativas estratégicas, tendo em vista que foram definidas depois de um diagnóstico detalhado. Contudo, as estratégias e, principalmente, a priorização na execução das iniciativas estratégicas são prerrogativas do decisor estratégico. Um plano estratégico com horizonte de 10 anos, que não permita que um novo decisor faça alterações corre o sério risco de ser engavetado.

Outro aspecto fundamental de um planejamento estratégico é que este não pode ser genérico. Não existe planejamento estratégico genérico! O planejamento estratégico deve ser construído para uma determinada organização, seja ela pública, privada, ou até mesmo um sistema difuso, contudo deve ser individualizado e perfeitamente delimitado.

Por fim, o planejamento estratégico não pode prescindir de





2ª Reunião do Comitê de Planejamento – Trabalho em Grupo para definição de variáveis externas

uma visualização do futuro, mais precisamente, da visualização de futuros alternativos.

Um dos produtos do processo de planejamento estratégico é o que chamamos de Plano Estratégico. Muito embora seja um documento que indica os caminhos a seguir, o plano não pode ser estático. Em nossa concepção, o plano estratégico é um documento dinâmico, que pode e deve ser atualizado, tendo por base todo o processo de gestão estratégica.

A visualização do futuro, ou dos futuros, é uma questão muito interessante na concepção do plano estratégico. De fato, a única certeza que temos sobre o futuro é que ele não é estático. O futuro está em constante mutação. O futuro é continuamente alterado pelo presente.

A ferramenta que utilizamos para a visualização de futuros alternativos, de médio e longo prazo, é chamada de cenários prospectivos.

Cenários prospectivos são combinações de variáveis que descrevem diversos futuros possíveis e suas ligações com o presente. Os cenários prospectivos partem do presente e abrem um cone de futuros possíveis.

Não devemos confundir cenários prospectivos com previsão de futuro. A tentativa de prever o futuro é algo tão antigo como a própria humanidade. Está basicamente relacionada com o instinto de sobrevivência, pois a previsão do futuro aumenta a chance de sobrevivência.

A previsão do futuro, contudo, é uma grande falácia, pois como enfatizado anteriormente, o futuro está em constante mutação.

Seguindo esta linha de raciocínio, é fácil perceber que uma possível previsão do futuro leva a decisões, no presente, que podem alterar o futuro, e desta forma negar a própria previsão.

Podemos supor, por exemplo, que seja possível prever um grande terremoto, com centenas de milhares de mortos. Caso esta previsão ocorra com antecipação suficiente, digamos 3 dias, será possível tomar medidas e evitar as mortes. Neste caso a previsão de uma catástrofe evita a própria catástrofe e,

por conseguinte, anula a própria previsão (das mortes, não do terremoto).

Se o futuro não pode ser previsto, ao menos pode ser monitorado. Esta afirmação, muito embora possa parecer inconsistente, está perfeitamente de acordo com a modelagem de cenários utilizada pelo Método Grumbach.

Mais uma vez é importante ressaltar que cenários prospectivos não são previsões de futuro, são ferramentas para auxiliar no processo de tomada de decisão.

O conceito de cenários como uma proposta de mudança na sociedade não é novo. Podemos rastrear o conceito no diálogo A República (Politéia), escrito por Platão no século IV a.c., no qual é descrita uma república idealizada (cenário ideal).

O emprego sistemático de técnicas de cenários prospectivos teve grande impulso na segunda metade do século XX, tomando caminhos diferentes nos Estados Unidos e na Europa. A tradição Européia continha elementos democráticos e uma ambição de mudanças radicais na sociedade. Nos Estados Unidos, por outro lado, a tradição de previsão na área tecnológica, iniciada na Segunda Guerra Mundial, prosseguiu no pós-guerra, como um mecanismo de apoio à formulação de estratégias bélicas. A questão central era a complexidade dos novos sistemas de armas, o longo tempo necessário para o seu desenvolvimento, a incerteza quanto à sua eficácia e quanto ao real inimigo a ser combatido.

A utilização de cenários prospectivos foi incorporada ao ambiente empresarial com a divulgação dos trabalhos de Pierre Wack, da Shell International Petroleum Company. O estudo, conduzido por Wack, em 1967, concluiu que o crescimento contínuo do setor petrolífero não iria além de 1985, e que aspectos políticos passariam a ter considerável influência nos preços. O estudo, de certa forma, antecipou a criação da OPEP (Organização dos Países Produtores de Petróleo), e a enorme flutuação dos preços do petróleo na crise de 1973.

De posse deste estudo a Shell adaptou suas refinarias para processar petróleo pesado e diversificou suas fontes de petróleo



*Incineração de Drogas Apreendidas –
Polícia Civil*





*Grupo de
Controle da
SSPJ*

cru. O resultado foi que na chamada primeira crise do petróleo, iniciada em 1973, a Shell estava muito melhor preparada do que as demais empresas do setor e pode aproveitar a vantagem que possuía.

Os cenários prospectivos, em nossa metodologia, são utilizados de forma prática dentro do conceito de tomada de decisões, com foco em dois tipos de postura estratégica: pré-ativas e pró-ativas.

A postura pré-ativa está relacionada à preparação da instituição para o futuro. A postura proativa está relacionada à construção de futuros alternativos.

O Método Grumbach considera que o planejamento estratégico deve necessariamente incluir a análise de cenários prospectivos, e a definição de futuros alternativos. Em nossa opinião, a não avaliação do futuro em um planejamento estratégico, equivale a dirigir um excelente carro, com o pára-brisas tapado, olhando apenas para os controles internos do carro (tempera-



tura, combustível, etc.) e para o retrovisor, acreditando que as curvas que irão surgir à frente, serão similares às curvas que ficaram para trás.

Cenários estratégicos estão intrinsecamente relacionados a atores. Excluindo aspectos naturais, são os atores (indivíduos, organizações, países, etc.) e suas estratégias, que configuram os cenários. O Método Grumbach considera que qualquer análise de cenários alternativos passa, necessariamente, por uma avaliação de interações estratégicas dos atores chaves.

Interações estratégicas ocorrem quando diversos atores têm influência sobre o resultado de algum processo, sendo que nenhum deles tem controle total sobre os eventos, o que faz com que o processo esteja parcialmente dentro da esfera de atuação de cada um.

Um caso particular de interações estratégicas, aplicado na tomada de decisão sobre futuros alternativos, é chamado de “dilemas sociais”.

Os dilemas sociais estudam as situações em que a racionalidade individual conduz a uma irracionalidade coletiva. Nessas situações, cada indivíduo recebe uma recompensa maior por não cooperar com os demais; contudo, se todos os indivíduos fizerem a mesma escolha, o resultado será pior do que aquele que seria obtido por cooperação coletiva. Segundo Kollock (1998), “muitos dos problemas mais desafiadores enfrentados, desde relacionamentos interpessoais até conflitos internacionais, são enquadrados nesta categoria”.

Uma das modelagens matemáticas dos dilemas sociais mais utilizadas é a chamada teoria dos jogos.

A teoria dos jogos foi proposta por John von Neumann em 1928. Desde essa época tem sido constantemente aprimorada e desenvolvida, tendo resultado em diversos prêmios Nobel.

No Método Grumbach utilizamos alguns princípios da teoria dos jogos para modelar a forma de agir dos atores chaves. É uma proposta pragmática onde visualizamos o futuro como um ponto de equilíbrio de Nash, e não com um ótimo de Pareto. O ótimo de Pareto estabelece que, em um grupo de atores, o



Apresentação do Método Grumbach





Combate a Incêndio Urbano

equilíbrio ocorre quando cada um busca o melhor para si, sem prejudicar os demais. O chamado “equilíbrio de Nash” estabelece que este equilíbrio ocorrerá quando cada ator buscar uma estratégia que seja a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores, e isso é verdade para todos os jogadores.

Esta abordagem é importante, pois definimos este ponto como o zero para todo o processo de construção do futuro. É a definição do futuro como um ponto de equilíbrio de Nash que nos permite caminhar para a construção de um futuro melhor com base em parcerias estratégicas.

O planejamento estratégico, muito embora seja de médio e longo prazo, deve começar com um diagnóstico do presente, pois, como salientamos, o modelo de cenários adotado pelo Método Grumbach considera que o futuro é derivado do presente. Mais ainda, o presente é o único ponto conhecido do cone do futuro.

O planejamento estratégico, conforme enfatizado, não pode ser genérico. Todo planejamento deve ser feito para o que chamamos de sistema, seja uma empresa privada ou órgão público.

Desta forma, o planejamento deve ser iniciado pela identificação do sistema. É bem verdade que no início de um processo de planejamento estratégico, muitas vezes existem mais lacunas do que definições, contudo é importante registrar, mesmo que de forma provisória, a missão e a estrutura organizacional do sistema.

O passo seguinte deverá ser um diagnóstico detalhado da situação presente. O diagnóstico, com a avaliação dos pontos fortes e fracos do sistema, com suas respectivas causas e consequências, e as oportunidades e ameaças do ambiente, será a origem das medidas reativas, bem como a origem dos cenários prospectivos.

Conforme foi salientado anteriormente, ao iniciar um planejamento estratégico, devemos pensar, sempre, em sua execução.

No Método Grumbach, o planejamento estratégico, em seus aspectos técnicos, é uma construção coletiva. É importante que todos, dentro da organização, possam opinar na construção



Treinamento do Núcleo de Sistematização do CBM

dos aspectos técnicos do planejamento, deixando, obviamente, espaço para inclusão dos aspectos político-estratégicos, que são fundamentais em todo processo decisório.

O balanceamento dos aspectos técnicos e políticos serão abordados na definição do cenário alvo e da priorização por multicritério.

A construção de um plano estratégico participativo visa, entre outros aspectos, a redução de resistências. As resistências internas, muitas vezes, estão entre os principais obstáculos a serem enfrentados na execução do plano, quer seja por uma dificuldade de entendimento, quer seja por discordâncias quanto à sua priorização, execução, ou seus propósitos. Para minimizar as resistências internas à execução do plano estratégico, uma primeira medida deve ser adotada na fase de planejamento. Como comentado anteriormente, o plano estratégico deve ser participativo, permitindo que todos na organização possam contribuir em sua formulação. A participação de todos, na fase do diagnóstico e em sua avaliação é, a nosso ver, uma das peças chaves para garantir a execução do plano.

Outro aspecto importante para garantir a execução é conseguir que toda a organização entenda o plano. Cada elemento organizacional deve visualizar a sua contribuição na execução do plano e no atingimento dos objetivos estratégicos.





*Academia de Polícia Militar:
Aqui começa a Polícia Militar*

A principal ferramenta utilizada para esta finalidade é o chamado Mapa Estratégico. Os mapas estratégicos procuram representar as relações de causas e consequência que existem entre objetivos estratégicos definidos no planejamento. Os mapas foram propostos por Kaplan e Norton, dentro da metodologia chamada de “Balanced Scorecard” (BSC).

Segundo os autores, o BSC é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação.

Contudo, definida a Estratégia, o BSC é uma valiosa ferramenta para a tradução da estratégia em objetivos, medidas e metas específicas.

É importante ressaltar que as iniciativas estratégicas são obtidas a partir do diagnóstico do presente e da análise prospectiva, em uma estrutura própria, onde são definidas para corrigir causas e mitigar ou aproveitar consequências. Esta não é a estrutura proposta pelo BSC. Existe a necessidade de que haja um alinhamento de estruturas. A estrutura do diagnóstico deve ser transformada em uma estrutura típica de um plano estratégico (Figura 1), e posteriormente alinhada com a estrutura típica do BSC (figura 2), que chamamos de alinhamento estratégico.

O propósito do alinhamento estratégico é efetuar uma correlação entre a execução das iniciativas estratégicas e a melhoria dos processos. Entendemos que o que gera resultados para uma organização são os processos que ela executa.

Desta forma, para atingir ou melhorar resultados, devemos criar ou melhorar processos. É desta forma que entendemos as iniciativas estratégicas contidas no Plano Estratégico. Iniciativas estratégicas criam ou melhoram processos.



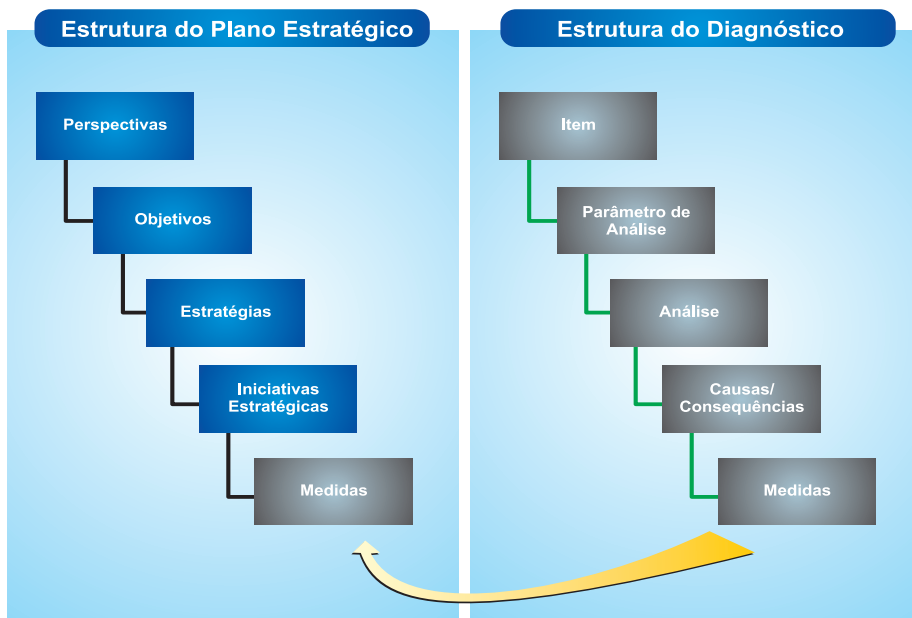


Figura 1 - Estrutura do Diagnóstico X Plano Estratégico

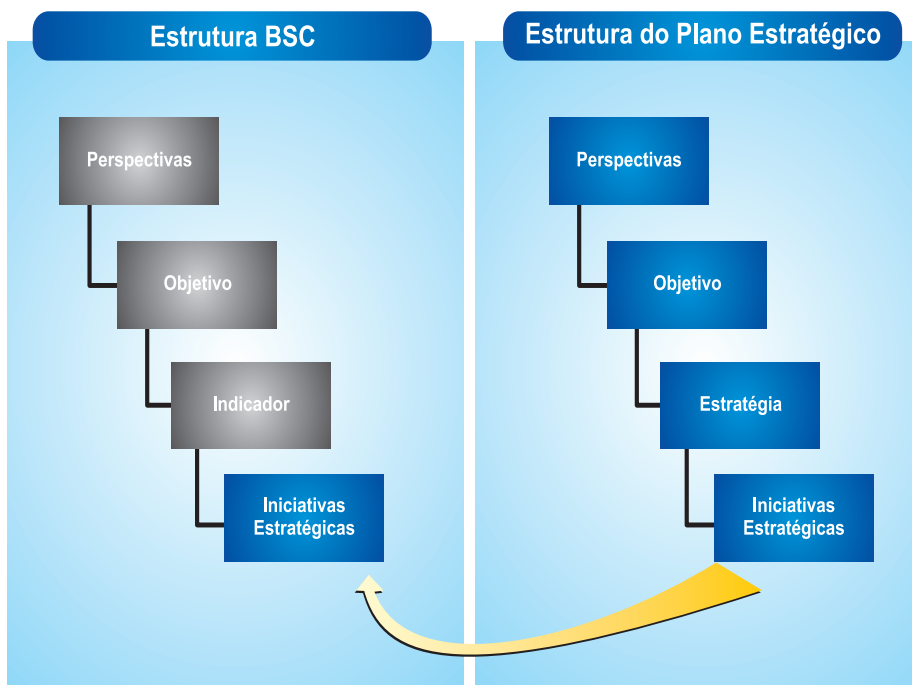


Figura 2 - Alinhamento Estratégico





2ª Reunião do Comitê de Planejamento

O alinhamento estratégico consiste em sinalizar quais processos serão criados, ou melhorados, pela execução de cada iniciativa estratégica. Contudo, para melhorar qualquer coisa é necessário, primeiro, medir. A mensuração de processo é efetuada por meio de indicadores.

Indicadores são fundamentais para que seja possível efetuar o alinhamento estratégico. Não há como melhorar um processo sem medi-lo, como já era postulado no século XIX, pelo físico escocês Lorde Kelvin (William Thompson, 1824-1907) que afirmava: “o que não se pode mensurar, não se pode controlar”.

Voltando ainda ao aspecto de execução do plano, o segundo aspecto importante, na neutralização das resistências, é a priorização das iniciativas estratégicas. As iniciativas estratégicas são definidas na fase de planejamento estratégico, contudo, sempre existirá um dilema entre a execução das iniciativas de resultados de curto prazo e as de resultados de médio e longo prazo.

O dilema existe, quer seja na iniciativa privada, quer seja no setor público, com um forte apelo para o atendimento das demandas de curto prazo. No setor privado o gestor deve avaliar os resultados de curto prazo, e as demandas dos acionistas. No setor público, em geral, os gestores devem atender os anseios da sociedade, sem o que correm o risco de não serem eleitos para um próximo mandato.

Para tentar minimizar este dilema, no Método Grumbach, priorizamos as soluções, evitando a priorização dos problemas. Ocorre que muitas vezes as iniciativas não são provenientes de problemas, e sim de oportunidades, e em muitos casos, o aproveitamento de uma oportunidade, pode ser a melhor forma para neutralizar um problema.

A priorização na execução do plano estratégico deve ser pautada em aspectos técnicos e políticos, sempre com foco nas soluções e não nos problemas.

O Método Grumbach utiliza a técnica de priorização por multicritério, pelo modelo aditivo linear. O modelo conjuga os aspectos técnicos e políticos na priorização e na execução do

plano estratégico, o que reduz o apelo pelos resultados imediatos e por decisões personalistas.

A priorização das iniciativas estratégicas é importante para que se possa seguir em frente e definir o orçamento que será alocado para a execução da estratégia. O orçamento deve garantir os recursos necessários para a execução das iniciativas estratégicas, e, por conseguinte, do próprio plano.

É o orçamento que garante a execução do plano.

O orçamento deve garantir os recursos necessários para a execução das iniciativas estratégicas. Contudo, para que sejam executadas, preconizamos que as iniciativas estratégicas devam possuir pelo menos cinco atributos: uma descrição clara, um período definido para início, uma duração prevista, um responsável por sua execução e uma previsão de recursos.

A Gestão Estratégica tem foco de médio e longo prazo, contudo, sua execução é de curto prazo, mais precisamente passo a passo.

Desta forma, as iniciativas estratégicas devem ser distribuídas ao longo do tempo, pois, em geral as organizações não dispõem de recursos (financeiros, material, pessoal, etc) para executar todas as iniciativas ao mesmo tempo. Na área pública, onde a maioria dos recursos está na categoria de gastos, o orçamento é um dos principais limitantes na execução do plano estratégico.

O orçamento deve ser analisado em dois momentos distintos: na proposta orçamentária e na execução orçamentária.

O plano estratégico deve ser a origem da proposta orçamentária, e não o oposto. A proposta orçamentária deve ser definida com base nas iniciativas previstas para serem executadas em um determinado período.

A definição do plano orçamentário com base no plano estratégico parece ser óbvia, contudo, muitas organizações definem o que fazer em um determinado ano com base no orçamento disponível. Algo do tipo: como vamos gastar o orçamento?

É bem verdade que, em geral, não existem recursos suficientes para implementar todas as iniciativas estratégicas ao mesmo



Apreensão de Drogas e Prisão de Traficantes de Drogas pela Polícia Civil



tempo. Contudo, é importante lembrar que o planejamento estratégico é de longo prazo. O planejamento orçamentário, portanto, refere-se a sequenciar a execução da estratégia dentro dos orçamentos. No caso de órgãos públicos, estamos falando dos Planos Plurianuais (PPA) e das Leis Orçamentárias Anuais (LOA). A definição do ano base em que será executada cada iniciativa deve seguir a priorização definida anteriormente.

Na fase da execução orçamentária, de forma semelhante, caso a verba não seja suficiente, as iniciativas a serem cortadas e/ou postergadas, deverão ter por base a priorização, desta feita em ordem inversa.

A existência de um conjunto de iniciativas, ranqueadas por um critério de priorização, que incluam aspectos técnicos e políticos, facilita não somente a definição da proposta orçamentária, bem como a sua execução. O processo de decisão evita possíveis resistências dos que se sentirem preteridos em suas demandas. A inclusão ou retirada de iniciativas, para serem executadas em um determinado ano, passam a ter critérios e prioridades transparentes e previamente definidas.

A fase seguinte, de extrema importância, é o monitoramento da execução do plano estratégico e dos resultados obtidos e, por conseguinte, da própria estratégia.

Do ponto de vista de Gestão Estratégica, devemos monitorar os aspectos de economicidade (obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigida pelo input), eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados), eficácia (quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário), efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos) e os cenários prospectivos, em que estão inseridos os quatro primeiros. Com relação aos dois últimos aspectos (efetividade e cenários), devemos monitorar também os atores, pois excluindo os aspectos naturais (chuvas, terremotos, etc.) são as ações dos atores que direcionam os acontecimentos.

O monitoramento de efetividade, ou resultados, no setor pú-



ROTAM: Tropa de Elite



blico é mais difícil de ser implementado do que no setor privado. No setor corporativo os resultados são muito mais tangíveis, e em geral referem-se a lucros, valor das ações e participação no mercado, dentre outros.

No setor público os indicadores de resultado, na maioria dos casos, são mais intangíveis. Não é fácil medir, por exemplo, sensação de segurança ou saneamento básico de qualidade.

O monitoramento dos cenários prospectivos é outro fator crítico de sucesso. Não basta que os quatro primeiros indicadores estejam excelentes para garantir o sucesso e a perenidade, a médio e longo prazo, das organizações.

No médio e longo prazo mudanças na tecnologia, nos aspectos sócios econômicos e ambientais, dentre outros, podem ser decisivos no sucesso ou fracasso de uma organização. Um exemplo simples desse conceito ocorreu com as máquinas de escrever. No Século XX existiam excelentes empresas, fabricando excelentes máquinas de escrever, com qualidade, com processos otimizados, com custos compatíveis, com excelentes vendas e atendimento pós venda. Essas empresas eram lucrativas. Hoje, ou mudaram de ramo ou não existem mais. O que mudou foi a tecnologia. Hoje usamos computadores e impressoras. E amanhã?

Portanto, não basta ser econômico, eficiente, eficaz, efetivo. Esses aspectos são necessários, porém não são suficientes.

Para o monitoramento de indicadores de efetividade e de cenários prospectivos utilizamos técnicas de Inteligência Estratégica.

A Inteligência Estratégica tem como propósito o acompanhamento das variáveis e dos atores que impactam nos cenários e nos objetivos de resultado. A Inteligência Estratégica tem como foco antecipar mudanças, possibilitando decisões tempestivas e pré-ativas para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades para a organização.

No Método Grumbach a Inteligência Estratégica monitora o que chamamos de variáveis estratégicas, sejam indicadores ou sinalizadores. Indicadores estão relacionados ao presente, ao



GIRO: Cavaleiros de Aço

passo que sinalizadores estão relacionados ao futuro.

O propósito da Inteligência Estratégica é a implementação e a gestão de um sistema de alerta antecipativo, com a finalidade de subsidiar o processo de tomada de decisões estratégicas.

Finalmente, completando o ciclo do PDCA, devemos efetuar revisões periódicas de todo o processo de gestão. Em nossa metodologia preconizamos revisões periódicas, chamadas de Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) e/ou revisão inopinadas, fruto de mudanças bruscas no ambiente externo.

A Inteligência Estratégica e as revisões periódicas devem ser vistas como atividades transversais ao processo de gestão estratégica, e estão presente em todas as fases do processo de gestão.

RAUL JOSÉ DOS SANTOS GRUMBACH

FERNANDO LEME FRANCO

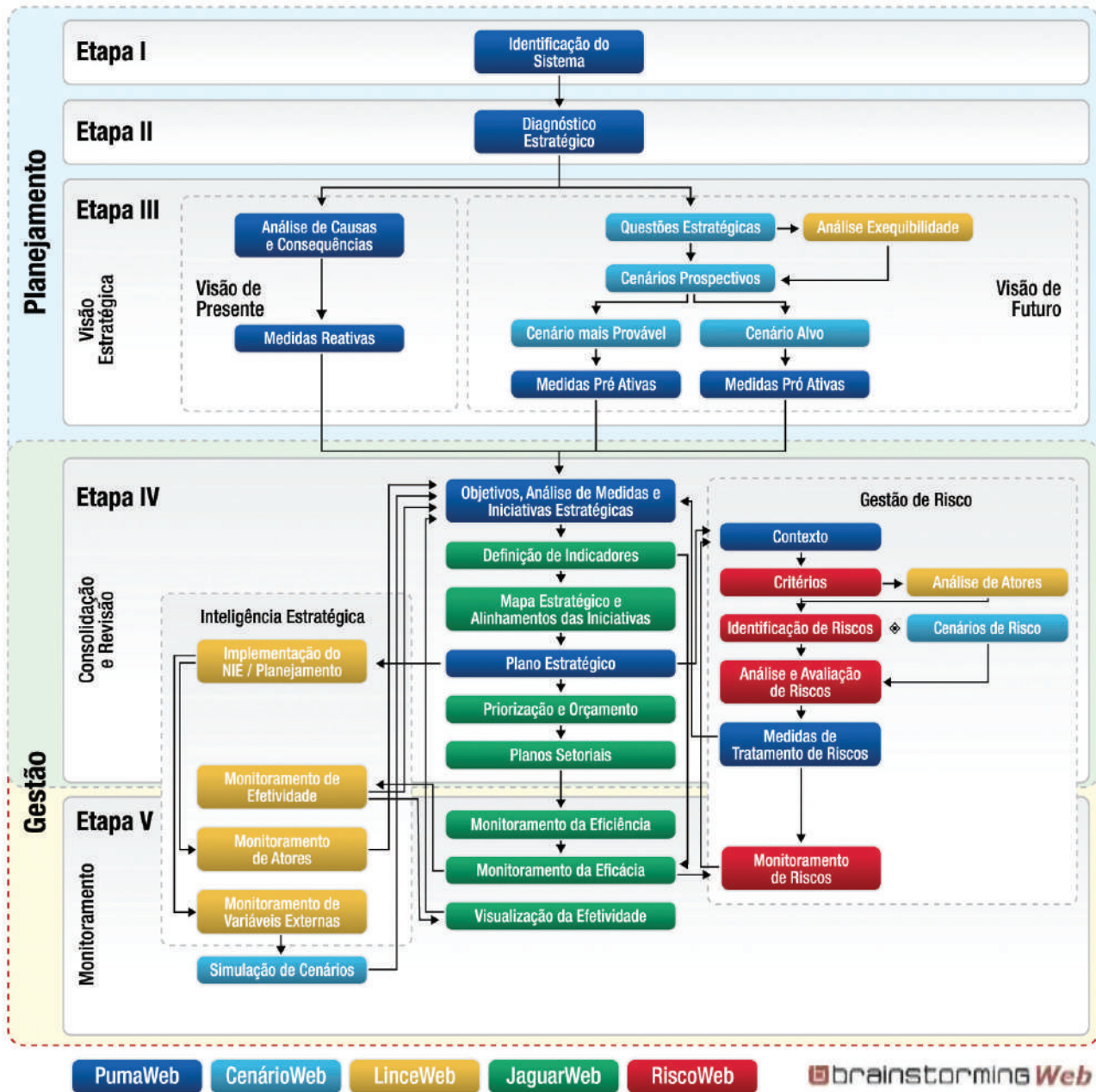
JOE WEIDER DA SILVA

RODRIGO PEREIRA GRUMBACH

*Programa Escola Sem Drogas:
Ação Preventiva da Polícia Civil*



MÉTODO GRUMBACH



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGER G. "A atitude prospectiva". Trad. de N. Kneipp. *Parcerias estratégicas*, v. 19, pp. 311-8, 2004. [S.l.: Revue Prospective, 1958].
- BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRADFIELD, R. "Origins and Evolution of Scenario Techniques in the Context of Business", Working Paper Series, Paper n. 10, 2004. Glasgow: University of Strathclyde Graduate School of Business, 2004, p. 23.
- BRAINSTORMING - Método Grumbach de Gestão Estratégica (2006).
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. *Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2011.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. *Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010*.
- BRASIL. Ministério Público do Estado de Goiás. *Plano Estratégico do MP - 2009 - 2022*. 1.ed.,Goiânia.
- BRASIL. Polícia Militar do Distrito Federal. *Plano Estratégico 2011-2022: Planejando a Segurança Cidadã do Distrito Federal no Século XXI / Polícia Militar do Distrito Federal - Estado-Maior/Seção de Inteligência Estratégica Ciência e Tecnologia*. 1 ed. Brasília
- BRASIL. Ministério Público do Estado de Bahia. *Plano Estratégico do MP - 2011 - 2023*. 1.ed.,Salvador.
- BRASIL. Senado Federal. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil, DF: Senado, 1988.
- BUARQUE, S. C. "Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais". Texto para discussão n. 939. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2003.
- COSTA, H. B. "Planejamento estratégico". Texto de apoio aos participantes da videoconferência realizada em Brasília em 21 de outubro de 2004. Projeto EUROBRASIL. Brasília, 2004.
- CRISTO, C. M. P. N. "Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas". VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, 2002.
- FIANI, R. *Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FRANCO, F. L. *Prospectiva Estratégica: Uma Metodologia para a Construção do Futuro*. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro: Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia - COPPE, 2007. 169 p.
- GHYCZY, T., OETINGER, B., BASSFORD, C. *Clausewitz e a Estratégia*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GLENN, J. C. "Scenarios", *Futures Research Methodology*, V 2.0. AC/UNU, Millennium Project, 1994.
- GODET, M. "A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica - problemas e métodos". Trad. J. Dias & P. Ramalhe. *Cadernos do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia*, Lisboa, 2000a. [Tradução do Caderno n. 5 do LIPS de 1997]
- GORDON, T. J. "The Delphi Method", *Futures Research Methodology*, V 2.0. AC/UNU Millennium Project, 1994a.
- "Interactive Scenarios", *Futures Research Methodology*, V 2.0. AC/UNU Millennium Project, 1994b.
- "Cross-Impact Method". *Futures Research Methodology*, V 2.0. AC/UNU Millennium Project, 1994c.
- , GLENN J. C. "Integration, Comparisons, and Frontier of Futures Research Methods". *EU-US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods*, Sevilha, 2004.
- GRUMBACH, R. J. S.. *Prospectiva - A Chave para o Planejamento Estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Catau, 2000.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. - *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. - *A Execução Premium*. Rio de Janeiro; Campus, 2008.
- HARDIN, G. "The Tragedy of the Commons", *Science*, v. 162, n. 3.859, pp. 1243-8, 1968.
- HOLT, C. A., ROTH, A. E. "The Nash Equilibrium: a perspective", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 101, n. 12, pp. 3.999-4.002, 2004.
- KOLLOCK, P. "Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation", *Annual Reviews of Sociology*, v. 24, pp.183-214,1998.
- MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- PERESTRELO, M. "Prospectiva: planejamento estratégico e avaliação". *Congresso Português de Sociologia*. Grândola, 1999.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* 4. ed. Newtown Square, 2008
- STAREC, C., GOMES, E. B. G., CHAVES, J. B. L. *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Estratégica*. São Paulo: Saraiva 2006.
- TUROFF, M. "An Alternative Approach to Cross Impact Analysis". In: TUROFF, MURRAY & LINSTONE, HAROLD A. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. New Jersey: Institute of Technology, 2002.
- WRIGHT, A. "The Role of Scenarios as Prospective Sensemaking Devices", *Management Decision*, v. 43, n. 1, pp. 86-101, 2005.
- WRIGHT, J. T. C., GIOVINAZZO R. A. "Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo", *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 12, 2000.





