

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR  
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA POLÍCIA  
CIVIL DO ESTADO DO PIAUÍ**



**TERESINA  
2022**

# MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO PIAUÍ

Ma. Carla Caldas Fontenele Brizzi Lima<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo busca analisar a mudança organizacional desencadeada pelo planejamento estratégico e a relação desta com a cultura organizacional no setor público. Para tanto, além de uma pesquisa exploratória bibliográfica, foi realizado um estudo de caso na Polícia Civil do Estado do Piauí. Notou-se que, para a instituição em estudo, os maiores obstáculos foram percebidos durante o processo de implementação do planejamento, e que a cultura desenvolvida ao longo dos anos tem uma forte relação com as dificuldades encontradas. Ainda foi possível constatar que, para que a mudança organizacional possa alcançar os objetivos esperados, é necessário investir na formação de gestores com perfil estratégico, pois a mudança de uma organização ocorre, sobretudo, mediante a mudança de mentalidade de seus colaboradores, iniciando-se por aqueles com poder decisório. Nenhum processo de mudança será bem-sucedido desconsiderando-se a participação efetiva e o envolvimento de quem vai implementá-la na prática.

Palavras-chave: planejamento estratégico; cultura organizacional; mudança organizacional; setor público; polícia civil.

---

<sup>1</sup> Delegada de Polícia Civil do Estado do Piauí; Assessora de Planejamento e Gestão da PC-PI; Mestre em Direito pela UFC; MBA em Gestão Empresarial pelo ICEV; Especialista em Direito Penal e Direito Processual Penal pela ESMP/CE e UECE.

## **ABSTRACT**

The present study seeks to analyze the organizational change triggered by strategic planning and its relationship with organizational culture in the public sector. Therefore, in addition to exploratory bibliographic research, a case study was carried out in the Civil Police of the State of Piauí. It was noted that, for the institution under study, the biggest obstacles were perceived during the planning implementation process, and the culture developed over the years has a strong relationship with the difficulties encountered. It was also possible to verify that, for organizational change to achieve the expected objectives, it is necessary to invest in the training of managers with a strategic profile, since the change of an organization occurs, above all, through the change of mentality of its employees, starting by those with decision-making power. No change process will be successful disregarding the effective participation and involvement of those who will implement it in practice.

**Keywords:** strategic planning; organizational culture; organizational change; Public sector; civil police.

## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CBM-PI	Corpo de Bombeiros Militar
PC-PI	Polícia Civil
PM-PI	Polícia Militar
SSP-PI	Secretaria de Segurança Pública do Piauí
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
TI	Tecnologia da Informação
TCE-PI	Tribunal de Contas do Estado do Piauí

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>1 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>8</b>
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITO .....	8
1.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	9
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO .....	11
<b>2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>13</b>
2.1 CONCEITO E PECULIARIDADES NO SETOR PÚBLICO .....	13
2.2 OS PROCESSOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA .....	14
2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM VETOR DE MUDANÇA .....	16
<b>3 O CASO DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO PIAUÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1 A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E HISTÓRIA .....	17
3.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
5.1 DIAGNÓSTICO .....	23
5.2 ANÁLISE AMBIENTAL .....	24
5.3 IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....	24
5.4 MODELO DE NEGÓCIO .....	26
5.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	26
5.6 MAPA ESTRATÉGICO .....	26
5.7 DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES E DIRETRIZES .....	28
5.8 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	28
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

São inúmeros os estudos de caso divulgados por pesquisadores que se dispõem a analisar a relação entre o planejamento estratégico e a cultura organizacional em um contexto específico.

Donato (1996) disserta sobre um estudo de caso que analisa o planejamento estratégico e a cultura organizacional em um banco de desenvolvimento e, citando Ansoff e McDonell (1990), afirma existirem estudos que apontam para o fato de que o planejamento estratégico formal contribui para a melhoria da tomada de decisões e o desempenho das organizações, mas que, apesar dessas evidências, as experiências de planejamento estratégico têm sido “desapontadoras, desestimulando as organizações a adotarem essa prática administrativa” (p. 3). Segundo o autor, isso ocorre porque:

O centro das preocupações dos planejadores tem sido a formulação de estratégias, o conteúdo ou objeto do planejamento, em detrimento da maneira como os indivíduos vão reagir em relação às mudanças propostas (DONATO, 1996, p. 3).

Assim, quando o planejamento estratégico não considera a cultura organizacional e não está alinhado com ela, as suas chances de não prosperar são altas.

Moreira *et al.* (2020), ao estudar o caso das universidades públicas nesse contexto de planejamento estratégico e cultura organizacional, observa que “o Planejamento se adapta à Cultura e a modifica em um mecanismo de simbiose” (p. 1), ou seja, não se pode fazer o planejamento de uma organização ignorando a sua cultura. Pereira e Kich (2009), ao tratarem do tema por meio de um estudo de caso em uma empresa norte americana, constatam que:

Assim como a cultura influencia o processo de Planejamento Estratégico, este, por sua vez, também a influencia, sendo usado como meio de divulgação da cultura da empresa ou como instrumento para sua modificação (p. 59).

O presente trabalho visa explorar essa temática no âmbito da gestão pública, analisando de modo mais específico o caso da Polícia Civil do Estado do Piauí, considerando o planejamento estratégico como um vetor de mudança organizacional. Para tanto, buscou-se fazer uma relação entre a cultura desenvolvida na instituição ao longo do tempo e o processo de mudança iniciado por meio do planejamento estratégico.

O embasamento teórico para a compreensão do caso estudado é de suma importância, uma vez que ele situa cultura e mudança organizacional no setor público, passando-se, em seguida, a discorrer sobre a metodologia adotada no planejamento estratégico da Polícia Civil do Estado do Piauí.

Nesse sentido, procura-se contribuir com outras organizações públicas por meio do compartilhamento das boas práticas adotadas e das dificuldades enfrentadas na elaboração e na execução do planejamento estratégico, bem como os desafios com os quais a instituição se deparará nos próximos anos.

# 1 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICA

## 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITO

Chiavenato (1999) define cultura organizacional como o “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização” (*apud* SANCHEZ, 2020).

Schein (2009), por sua vez, apropriando-se da sua experiência como consultor, passou a estudar a cultura de maneira mais profunda por entender que o sucesso das práticas a serem implementadas em uma organização depende da compreensão da sua cultura. Por meio dos casos analisados em sua obra, concluiu que nenhuma mudança será bem-sucedida se for aplicada por meio de uma imposição, sem considerar as nuances da cultura de cada organização. A sua proposta de um estudo mais profundo da cultura resulta do entendimento de que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência (SCHEIN, 2009).

Nesse mesmo sentido, o pioneiro nos estudos culturais, o Professor Geert Hofstede, da Universidade de Maastricht (*apud* LANZER, 2017), comparou a cultura a uma cebola, sendo as camadas externas correspondentes aos símbolos, heróis e rituais, percebidos com maior facilidade. O núcleo da cultura, a camada interna e invisível, são os valores, responsáveis por direcionar o comportamento das pessoas. Hofstede comparou ainda a cultura a um *iceberg*, dizendo que a parte visível da cultura, assim como a parte visível de um *iceberg*, que fica acima da superfície, é menor e menos importante que a parte não vista, que fica submersa.

Para Schein (2009), a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo, ou seja, podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Dessa forma, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem o nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo.



Para o autor, a cultura, no entanto, está além de conceitos como normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições etc., acrescentando outros elementos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural (o que torna a cultura difícil de ser mudada, pois o grupo valoriza a estabilidade, que traz significado e previsibilidade), profundidade (é a parte mais profunda e inconsciente de um grupo), extensão (uma vez desenvolvida, a cultura influencia todos os aspectos da organização; é, portanto, universal) e padronização ou integração (rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente).

A cultura pode ser definida, portanto, como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo, à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna (SCHEIN, 2009).

Uma vez que esse conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo. E as regras e normas são ensinadas aos novatos, em um processo de socialização que é, de *per se*, um reflexo da cultura (SCHEIN, 2009).

Para se definir cultura, deve-se, assim, ir além do nível comportamental, porque as regularidades comportamentais podem ser causadas por outras forças não culturais (SCHEIN, 2009).

Marras (2011), adotando um conceito semelhante ao de Schein (2009), define a cultura organizacional como o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

## 1.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem algumas classificações dos tipos de cultura organizacional, sendo a mais famosa delas a de Handy (1980) *apud* Russo *et al.* (2010), que acredita que cada cultura não é encontrada de forma única e não deve ser classificada como ruim ou boa, e sim adequada ou inadequada para o profissional ou a empresa. São elas:

- **Cultura de Poder:** de acordo com Russo *et al.* (2010), Handy relaciona a cultura de poder ao deus do Olimpo Zeus, pois ela é representada em forma de teia, estando o poder localizado no núcleo central. Trata-se de um tipo de cultura que valoriza os funcionários que estão em volta da teia de influência de Zeus. Dessa forma, a fim de manter seus súditos, o chefe dá recompensas e remuneração de acordo com o relacionamento, e não em função da estrutura formal. Nesse tipo de cultura corporativa existem poucas regras, visto que o que acontece é dito por aqueles que possuem poder de decisão.
- **Cultura de Papéis:** tem como foco a divisão funcional do trabalho. Russo *et al.* (2010) explicam que Handy relaciona esse tipo de cultura ao deus Apolo, considerado o Deus da ordem e das regras, ou seja, essa cultura é orientada por regras, cargos e funções definidas. Acrescenta que, para os funcionários, o ambiente desse tipo de organização é seguro, previsível e as atividades são fixas. O poder, portanto, é determinado pela posição da pessoa na estrutura organizacional.
- **Cultura de Tarefa:** segundo Russo *et al.* (2010), essa cultura está relacionada à deusa Atena, tendo foco nos resultados e na execução do trabalho a partir de ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia. O poder está nas mãos de quem tem o conhecimento necessário para resolver os problemas e o reconhecimento é conferido aos especialistas.

Por fim, Handy (1980) *apud* Russo *et al.* (2010) traz a Cultura Existencial ou a Cultura de Pessoa, representada pelo deus Dionísio. Segundo os autores, nesse tipo de cultura, os indivíduos se prendem aos seus valores e são o ponto central da empresa, rejeitando os controles e as metas organizacionais.

De acordo com o ensinamento de Schein (2009), a compreensão da cultura da organização é fundamental para a implementação das mudanças pela liderança. Ele afirmou que o mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, elas o gerenciarão.

### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

A história da administração pública no Brasil é recente, tem cerca de 500 anos. No entanto, esse período, embora bem inferior ao de outros países, foi suficiente para desenvolver um *modus operandi* próprio.

De acordo com Carbone (2000), a referência da boa gestão no Brasil nunca foi a produtividade ou o empreendedorismo. Afirma, ainda, que historicamente, os governos do Brasil nunca se preocuparam em estabelecer bons indicadores de gestão, e arremata:

Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público brasileiro, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia e competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é (CARBONE, 2000).

A cultura de poder instalada na gestão pública brasileira coaduna com a falta de profissionalismo e o emprego de uma gestão intuitiva, que segue parâmetros culturais alicerçados no burocratismo, na mentalidade de “levar vantagem” e no paternalismo.

A ausência de formação e de capacitação de gestores é uma realidade no serviço público em geral, inclusive nas polícias civis, conforme aponta pesquisa nacional, intitulada “Percepção dos Delegados de Polícia Civil sobre gestão policial”, por Reinaldo e Aguiar (2020).

De acordo com a pesquisa, 76,70% dos delegados entrevistados declararam não ter recebido, na sua formação inicial, conhecimentos de gestão pública direcionada para gestão policial da Polícia Civil, e 72,40% afirmaram não ter sido oferecida capacitação continuada nessa área. Para os autores da pesquisa, esses resultados trazem preocupação, pois a ausência de formação de gestores pode acarretar, no início da carreira, baixa produtividade e desestímulo pelo desconhecimento de todas as atribuições do cargo.

Urge que a gestão intuitiva, reativa e alicerçada em uma cultura de poder seja substituída por uma gestão profissional, transparente, baseada em planejamento e focada em resultados. O grande desafio do gestor público é, portanto, propiciar essa mudança da cultura organizacional a fim de atingir os resultados esperados no âmbito do serviço público prestado.

## **2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 CONCEITO E PECULIARIDADES NO SETOR PÚBLICO**

Em sua essência, mudança significa a alteração de uma determinada posição para outra. No que diz respeito a uma organização, é fundamental que esta tenha consciência da posição em que se encontra e, principalmente, da posição a que deseja chegar (SANCHEZ, 2020).

A mudança organizacional, segundo SANCHEZ (2020), pode ser descrita como qualquer alteração, planejada ou não, na relação entre a empresa e o seu próprio ecossistema, a qual pode trazer consequência em sua eficiência ou eficácia.

A mudança, em última instância, tem o objetivo de manter a organização viva. À medida em que ocorrem alterações nas demandas sociais, o setor público deve se adaptar e inovar, buscando técnicas e ferramentas que confirmam mais eficiência aos serviços prestados.

Ferreira (2015) afirma que as mudanças no setor público do Brasil apresentam algumas características em comum, entre elas a abordagem mecanicista, a não consideração do comportamento humano dentro do planejamento da mudança e a descontinuidade administrativa.

A abordagem mecanicista se refere à mudança estrutural e aos processos administrativos, caracterizada pela criação de órgãos, cargos e procedimentos, tendo como objetivo eliminar as estruturas obsoletas. Desconsiderar o capital humano durante um processo de mudança pode significar o seu fracasso, pois, por vezes não são criados mecanismos de participação para todas as partes interessadas no processo de mudança, apenas entre os patrocinadores, como se a imposição da transformação por si só implicasse no processo de mudança (FERREIRA, 2015).

O autor, por fim, menciona a transição de governo como fator que gera mudança em razão da descontinuidade administrativa. Nesse caso, alteram-se as prioridades de investimento, as pessoas que exercem cargos de confiança, criam-se e extinguem-se cargos, órgãos etc.

Ressalte-se, portanto, que a mudança sob os três aspectos mencionados nem sempre move avanços e melhorias nos serviços públicos, ou seja, as mudanças sempre ocorrem, nem que seja em razão de uma transição de governo, mas nem sempre são positivas ou geram transformação do *status quo*. Isso, porque existe nas organizações públicas uma tendência à manutenção do *status quo*, ou seja, uma resistência natural a mudanças organizacionais. Ferreira (2015) acrescenta que, mesmo quando essas mudanças são planejadas, elas podem produzir consequências indesejadas, como resistência e distúrbio no ambiente organizacional.

Segundo Chavez e Marques (2006, *apud* Ferreira, 2015), as entidades públicas, bem como os servidores, tendem a permanecer com o intuito de realizar as mesmas tarefas, existindo ou não a necessidade de adaptar o serviço. Desta forma, para o alcance da mudança é necessário mobilização e comprometimento do efetivo, muitas vezes relevado pela alta administração.

## 2.2 OS PROCESSOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA

Conforme abordado anteriormente, a cultura reflete os valores e as crenças de uma organização. Como toda organização é formada por pessoas, que são as detentoras desses valores e crenças, mudar a cultura implica mudar pessoas.

Essa temática da gestão da mudança e cultura é tão complexa, que Johann *et al.* (2016) chegaram a afirmar que em algumas organizações a mudança cultural pode se mostrar difícil e até mesmo inviável a exemplo de estatais e órgãos do governo, pois tais pessoas que trabalham nessas organizações têm a noção de que a cultura não pode ser alterada e sequer gerenciada, certamente amparadas em experiências malsucedidas.

Assim, defende-se que a cultura da empresa deve ser densa e capaz de valorizar a sua trajetória e as suas raízes, porém, ser suficientemente flexível para absorver e se posicionar positivamente frente às mudanças.

Johann *et al.* (2016) acreditam que os processos de mudança organizacional devem ocorrer por meio de uma gestão da cultura da empresa. Os autores alertam que os processos de mudança organizacional dependem, basicamente, da obtenção

de ajustes nas atitudes e no comportamento das pessoas em relação aos pressupostos da mudança que a organização lhes oferece – ou lhes impõe. E isso ocorre no coletivo, no quadro funcional como um todo e, portanto, no âmbito cultural da organização.

Nesse sentido, os autores propõem um programa continuado de gestão da cultura da organização atrelado ao projeto de mudança organizacional, vislumbrando-se as seguintes etapas:

- Conscientização da alta administração da empresa da importância do programa continuado de gestão da cultura;
- O aval da presidência da empresa, que deve demonstrar o seu apoio ao programa;
- A disseminação da metodologia, via treinamento, aos líderes e gestores que compõem os vários níveis da empresa;
- Desenvolvimento da “cultura da devoção”, ou seja, as pessoas devem sentir-se pertencentes a algo maior e demonstrar orgulho em integrar a organização;
- Ancoragem da mudança organizacional na cultura da empresa e comunicação contínua com o público interno.

O gerenciamento da cultura da empresa se dá por meio da aplicação de algumas ferramentas de gestão, aliadas a uma estratégia de comunicação da mudança e da cultura organizacional. A aplicação dessas ferramentas, segundo Johann *et al.* (2016), têm como alvo obter o engajamento dos colaboradores, mediante a aplicação de algumas estratégias. Dentre elas, reverenciar os heróis, mitos e conquistas, bem como divulgar a todos os colaboradores a trajetória da empresa, a fim de que eles se sintam participantes das vitórias institucionais; promover os valores culturais centrais entre os integrantes da organização; inserir novos valores, que sejam aliados ao processo de mudança; e desafiar os funcionários, mediante a propositura de novos propósitos estratégicos.

Nesse mesmo sentido, Sanchez (2020) ensina que para mudanças mais profundas é preciso interferir nos modelos mentais das pessoas, que por sua vez irão interferir “nos modelos mentais” das empresas. As mudanças exigem que as pessoas saiam das suas zonas de conforto e passem a zonas desconhecidas. Como as empresas são feitas de pessoas, isso se torna um grande desafio de liderança.

O primeiro passo, portanto, é trabalhar os modelos mentais dos líderes. Se a liderança não for tratada adequadamente, com energia, esse fator vai limitar as ações das organizações.

### 2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM VETOR DE MUDANÇA

Uma mudança planejada necessita da definição de um ponto de partida, de um ponto de chegada e de um método que norteie esse processo. É imprescindível, portanto, buscar conhecer a instituição: quais as suas atribuições e as leis que a regem, a sua história, qual o tipo de cultura desenvolvida ao longo do tempo, como os seus servidores se sentem, no que eles acreditam e como se comportam.

Após esse levantamento inicial, parte-se para a realização do planejamento, com a definição dos direcionadores estratégicos (missão, visão e valores), que são fundamentais para revelar importantes elementos da cultura organizacional e mostrar a direção a ser seguida pela instituição aos seus colaboradores.

Todo o processo de mudança passa a ser conduzido tendo como base o planejamento realizado, preferencialmente, com a participação dos servidores da instituição.

Para Herrero Filho (2017), toda a organização deve participar da estratégia, que não deve ser considerada como uma área exclusiva da alta administração, mas sim uma atividade pluralista e participativa.

No caso de um órgão de segurança pública, além da participação dos servidores que compõem todos os seus setores, esse planejamento deve ser feito com a participação popular, pois o povo, como principal destinatário desse serviço, deve ser ouvido no que diz respeito aos seus anseios e necessidades.



### **3 O CASO DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO PIAUÍ**

#### **3.1 A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E HISTÓRIA**

De acordo com Sanchez (2020), a identidade de uma organização baseia-se na sua cultura, que por sua vez está profundamente ligada à sua história.

A cultura organizacional se entrelaça com a história à medida que ela é construída ao longo do tempo, permeando a forma de pensar e o comportamento dos colaboradores da organização. Dessa forma, o sucesso na implementação de mudanças em uma organização perpassa pela compreensão da sua cultura, sendo imprescindível, nesse sentido, o conhecimento de sua história.

Em relação à Polícia Civil do Piauí, o seu surgimento se deu assim como o das demais polícias do Brasil. Teve o início da sua história em 1808, a partir das diretrizes estabelecidas pela Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, que criou a polícia real, disseminada pelo intendente-geral Paulo Fernandes Viana.

As primeiras regulamentações referentes à Polícia Civil do Estado do Piauí, datam de 1841 e 1842, por força do Decreto de 3 de dezembro de 1841 e do Regulamento de 2 de fevereiro de 1842. O Departamento de Polícia Civil foi criado em 1944, pelo Decreto-lei nº 772, de 9 de março, tendo sido reorganizado em 1946, pelo Decreto-lei nº 1.263, de 2 de agosto e, posteriormente, absorvido pela Secretaria do Interior, Justiça e Segurança Pública, criada pela Lei 1.095/54.

Em 1971, a referida secretaria passou a ser apenas Secretaria de Segurança Pública, constituindo-se como antecessora da atual Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado do Piauí. Esse ponto da história é de extrema importância para se compreender a cultura organizacional no âmbito da Polícia Civil, pois, uma vez que o Departamento de Polícia Civil foi absorvido em razão da criação da Secretaria do Interior, Justiça e Segurança Pública, estes passaram a ser um órgão único, o que reverbera em suas atuações até os dias de hoje.

Apesar de a Constituição Federal de 1988 prever expressamente no art. 144, I e § 4º, da CF/88 a missão específica da Polícia Civil como um dos órgãos responsáveis pela segurança pública, no Estado do Piauí, as missões da Polícia

Civil e da Secretaria de Segurança Pública parecem se confundir, conforme se apreende da Lei Complementar Nº 28 de 09/06/2003, que dispõe sobre a Lei Orgânica da Administração Pública do Estado do Piauí e dá outras providências:

Art. 46 [...]

§ 7º A Secretaria da Segurança Pública terá a seguinte estrutura:

I - gabinete do Secretário;

II - delegado geral;

III - unidades de diretorias: [...]

O delegado geral aparece na lei como integrante da estrutura da própria Secretaria, como se a Polícia Civil fosse mais um setor da Secretaria de Segurança. Além disso, a referida lei estabelece como atribuição da Secretaria de Segurança Pública “exercer atribuições de polícia administrativa e judiciária, executando ações policiais típicas, preventivas e repressivas, em todo o território do Estado” (art. 46, II), quando essa atribuição é, na verdade, da Polícia Civil.

O que precisa ser entendido é que a Secretaria de Segurança Pública do Piauí (SSP-PI) é o órgão de governo responsável por planejar, executar e monitorar as políticas públicas de segurança do Estado do Piauí, dirigindo, coordenando e integrando as ações das suas três forças de segurança: a Polícia Militar (PM-PI), a Polícia Civil (PC-PI) e o Corpo de Bombeiros Militar (CBM-PI).

No entanto, enquanto a PM-PI e o CBM-PI têm autonomia administrativa e financeira, a PC-PI é administrada pela SSP-PI, que faz a gestão de pessoas, transportes e orçamento da PC-PI, quando o seu foco deveria ser a sua missão maior, de concretização das políticas públicas de segurança do governo. Essa estruturação interfere na execução das missões dos dois órgãos e, contribuiu, sobremaneira, para a formação de suas culturas organizacionais.

### 3.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com o que foi desenvolvido nos tópicos anteriores, entende-se por cultura o conjunto de pressupostos básicos que rege o comportamento de um grupo, pressupostos estes que são construídos e assimilados ao longo da história.

O clima, por sua vez, é um dos efeitos causados pela cultura, de forma que, a mensuração do clima organizacional pode ser uma maneira de monitorar indiretamente a cultura organizacional (LANZER, 2017).

Clima é uma medida coletiva de como os integrantes de um grupo (ou departamento, ou organização) se sentem, como percebem e descrevem as características desse sentimento grupal, num determinado momento. Assim, o clima pode mudar rapidamente, às vezes de um dia para o outro, de acordo com algum evento, como o recebimento de um prêmio pela instituição, por exemplo; já a cultura é mais durável, muda muito devagar.

LANZER (2017), ao ponderar sobre a “personalidade” de uma organização, faz uma analogia com um ser humano, afirmando que esta é composta por cultura organizacional (valores), clima organizacional (emoções) e tecnologia de gestão – estrutura, processos e procedimentos (raciocínio).

Trazendo esses conceitos para o ambiente da gestão policial, especificamente das forças de segurança do Estado do Piauí, pode-se aferir os indícios do clima organizacional por meio dos achados publicados pelo Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI) no ano de 2020, no Relatório de Auditoria nas políticas públicas sobre a saúde física e psíquica dos profissionais da segurança pública nas corporações do Estado do Piauí (TCE-PI, 2020).

O TCE-PI disponibilizou um questionário a esses profissionais, a fim de traçar o perfil institucional e demográfico dos servidores da segurança pública. Embora não se trate de uma pesquisa específica de clima organizacional, pode-se aferir, por meio do relatório final, muitos elementos relacionados ao nível de satisfação dos colaboradores das forças de segurança com as respectivas instituições.

Em relação à melhora ou à piora na qualidade de vida após o ingresso na carreira policial, os policiais civis mostraram um maior índice de insatisfação, sendo que 45% dos profissionais responderam que ela piorou, o que pode evidenciar um nível de estresse maior em seus profissionais. A percepção de piora na qualidade de vida é maior entre os Delegados de Polícia, categoria na qual 64% responderam que a qualidade de vida piorou após entrar na atividade de segurança pública.

Outro aspecto da pesquisa que chama à atenção é o questionamento acerca do quão estressante é a rotina de trabalho. Mais uma vez os policiais civis tiveram uma porcentagem maior de insatisfação, comparando-se às outras instituições, com 86%, enquanto na PM-PI, o índice foi de 81%.

Sobre o treinamento recebido para exercerem as atividades que desempenham, 47% responderam que o consideram insatisfatório e 40% satisfatório. A pior avaliação se deu na PC-PI e no Departamento de Polícia Técnico Científica (que integra a PC-PI), em que, 71% e 78%, respectivamente, consideraram o treinamento insatisfatório ou inexistente. No CBM-PI, instituição na qual 77% dos profissionais consideraram o treinamento satisfatório ou excelente, se deu a melhor avaliação.

Outro achado importante da pesquisa diz respeito aos fatores que os policiais consideram interferir em sua saúde. Na PC-PI, os aspectos considerados mais influentes pelos policiais foram: estrutura física da unidade de trabalho (78%); e falta de equipamentos (76%).

Sendo assim, o relatório aponta para um alto índice de insatisfação dos policiais civis em relação à instituição, considerando a piora na qualidade de vida após o ingresso na carreira, bem como a falta de estrutura física nas unidades de trabalho, falta de equipamentos e de treinamento adequado para o desempenho de suas funções.

Esse foi o cenário encontrado no ano de 2019, período em que se iniciou a elaboração do primeiro planejamento estratégico da PC-PI: uma estrutura de governança fragilizada e um alto índice de insatisfação e descrença dos colaboradores.

#### 4 METODOLOGIA

As atividades prévias à realização do planejamento estratégico consistiram na preparação da equipe responsável pelo processo; na realização das reuniões de sensibilização com os gestores; no *benchmarking* com outras Polícia do Brasil; e na formação de um Banco de Talentos.

Vale salientar, que o Plano Estadual de Segurança Pública foi realizado em 2018 contando com a participação das populações de todos os Territórios do Estado do Piauí, e a vontade popular expressa por meio do plano foi considerada na elaboração do planejamento da PC-PI.

Em janeiro de 2019 foi criada a Assessoria de Planejamento e Gestão da PC-PI, com o fito de colaborar com o monitoramento da execução do Plano Estadual de Segurança Pública, bem como elaborar o primeiro planejamento estratégico da instituição.

Uma das primeiras preocupações na elaboração do planejamento foi a de construí-lo para ser realmente implementado, ou seja, que não ficasse apenas no papel, como um documento decorativo. Para isso, entendeu-se a necessidade de envolver e de capacitar os servidores, com o objetivo de se ter pessoas preparadas para a implantação do Sistema de Gestão Estratégica e, também, para iniciar uma mudança de cultura na instituição, sendo esse, certamente, o maior desafio.

Nesse sentido, em 12 de agosto de 2019 foi lançado o Edital nº 01/2019<sup>2</sup>, abrindo o primeiro concurso interno da história da PC-PI, com o objetivo de selecionar policiais civis e servidores administrativos para a formação de um Banco de Talentos, nas áreas de analista de gestão e de analista de inteligência estratégica. O grupo que constituiu o Banco de Talentos foi formado por policiais civis e servidores administrativos da capital e do interior do Estado e eles participaram efetivamente da elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional 2020-2030.

---

<sup>2</sup> <http://www.pc.pi.gov.br/noticia.php?id=4453>

Para a construção do Plano, a equipe da Assessoria de Planejamento viajou por todo o Estado do Piauí realizando os Workshops de Gestão Estratégica e formando um Banco de Ideias.

Construir o Planejamento Estratégico foi, no entanto, apenas o primeiro passo para a implantação do Sistema de Gestão de Estratégica na PC-PI, afinal, para que a execução do plano seja bem sucedida, é necessário, segundo Kaplan e Norton (*apud* Herreiro Filho, 2017), alinhar a organização, alinhar o capital humano, promover uma melhoria contínua, analisar e adaptar.

Ademais, é possível ter a melhor tecnologia, mas se a organização não tiver pessoas capacitadas para usá-la e motivadas para desenvolver ideias e inovar, ela não trará os resultados esperados pelos *stakeholders*.

O Banco de Talentos foi, portanto, uma iniciativa que visou contribuir para a efetividade da execução do plano estratégico, envolvendo, capacitando e desenvolvendo os talentos que compõem a Polícia Civil.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento do planejamento estratégico foi o Balanced Scorecard (BSC), seguindo o exemplo da Polícia Civil da Bahia, que desenvolveu esse trabalho sob a liderança da Delegada Ilma Leonor Magarão Paiva Keysselt, uma grande colaboradora da PC-PI na elaboração do seu planejamento organizacional.

## 5 RESULTADOS

A PC-PI passou pelo processo de elaboração do seu primeiro planejamento estratégico no ano de 2019, culminando com a publicação do plano estratégico em janeiro de 2020. Em razão da ausência da cultura de planejamento nos órgãos do Estado, era esperada alguma resistência e descrédito em relação ao processo, até mesmo pelo desconhecimento sobre gestão estratégica na instituição.

Os maiores obstáculos encontrados foram o baixo orçamento para a realização do projeto, a impossibilidade de contratação de uma consultoria especializada e o fato de a equipe responsável ser composta por apenas três pessoas.

A despeito dos entraves citados, foi possível visualizar o engajamento dos policiais e dos servidores administrativos nas oficinas e nos *workshops* realizados, gerando um resultado satisfatório na difusão da cultura da gestão estratégica e na elaboração do plano estratégico de forma colaborativa. Por meio da Portaria nº 030-GDG/AN/201 do Delegado Geral, foi criado um Grupo de Trabalho Permanente, responsável pela elaboração do plano estratégico.

### 5.1 DIAGNÓSTICO

A primeira etapa do processo de construção do planejamento estratégico foi a realização de um diagnóstico organizacional, tomando como base a estrutura funcional, o modelo de gestão, os processos e os recursos referentes ao contexto da PC-PI. O diagnóstico organizacional consiste em uma atividade de levantamento de informações e de discussão de questões relevantes para a instituição no médio e longo prazo e que tem consequências táticas, estratégicas e até operacionais. Nesse sentido, foram avaliadas e detectadas atividades que comprometem o crescimento e desenvolvimento da Instituição e de seus setores.

A metodologia utilizada para desenvolvimento do diagnóstico organizacional foi por meio de oficinas para consulta ao Grupo de Trabalho acerca dos resultados que a Polícia deveria entregar para a sociedade e dos principais desafios que esta Instituição poderia enfrentar no longo prazo (metodologia de *brainstorm* do “gosto,

*não gosto, ideal seria*”). Além disso, foram utilizados dados estatísticos disponíveis na própria Instituição, análise documental de referencial estratégico (leis, portarias, questionários da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), do TCE-PI etc.) e consultas a opiniões da sociedade com base em acompanhamentos da prestação de serviços.

Na oportunidade, durante as oficinas, as informações foram analisadas e as ideias similares foram agrupadas, reorganizadas, avaliadas e filtradas conforme sua relevância estratégica, remanescendo apenas aquelas com maior potencial de impacto sobre os rumos da PC-PI.

## 5.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Com base nas informações levantadas, o diagnóstico organizacional serviu de base para a análise do cenário no qual o planejamento estratégico estava sendo formulado. Antes de definir os direcionadores estratégicos da PC-PI, foi realizada a análise do ambiente interno e do ambiente externo, a fim de se conhecer as variáveis do cenário, utilizando-se como ferramenta a matriz *SWOT*.

No sentido de aprofundar o conhecimento a respeito da instituição e se ter uma análise do contexto em que a PC-PI está inserida, foi realizada Oficina de Análise Ambiental com os integrantes do Grupo de Trabalho. Durante a Oficina, foram formados grupos de discussão. Após avaliação do Diagnóstico Organizacional que foi anteriormente elaborado, foram definidos os pontos fortes e fracos (referentes ao ambiente interno), e as oportunidades e ameaças (referentes ao ambiente externo).

Ao final, foi construído um quadro com os elementos considerados impulsionadores e os dificultosos para o sucesso da organização, o que certamente, facilitou a elaboração dos direcionadores estratégicos, em seguida.

## 5.3 IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A identidade institucional traduz a essência da Instituição e a torna única, diferente de todas as demais, inclusive daquelas que desenvolvem o mesmo tipo de



atividade. Ela confere personalidade e expressa o que a PC-PI considera ideal para a sua gestão.

Em formato de Oficina, com encontros com os membros do Grupo de Trabalho, foram desenvolvidos os elementos que compõem a Identidade Institucional da Polícia Civil do Estado do Piauí, representada nos conceitos de missão (razão de existência), visão (situação desejada para o futuro) e valores (base), chegando-se ao seguinte resultado:

### **MISSÃO**

Agir na defesa da sociedade, exercendo com efetividade as funções de polícia judiciária e de investigação das infrações penais, promovendo a ordem pública no Estado do Piauí.

### **VISÃO**

Em 2025, ser uma instituição reconhecida pelo atendimento de qualidade e pelo alto índice de eficácia na elucidação de infrações penais no Estado do Piauí.

### **VALORES**

- *Ética e Probidade*: desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade;
- *Respeito aos Direitos Humanos*: solidificar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos;
- *Efetividade*: atuar de forma efetiva, sempre buscando o resultado almejado, ou seja, produzindo os efeitos desejados com qualidade e alcançando metas;
- *Compromisso Social*: atuar de forma comprometida com a missão institucional e a responsabilidade para com a sociedade, tendo como premissa a finalidade pública;
- *Inovação*: gerar mudanças positivas na organização, por meio de práticas inovadoras que proporcionem a melhor e mais eficaz utilização dos recursos disponíveis.

#### 5.4 MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio funciona como ferramenta conceitual com alguns elementos e as relações entre eles, permitindo que se expresse uma lógica de como a organização oferta os seus serviços e obtém o retorno esperado. Sendo assim, o Grupo de Trabalho, diante da relevância desse instrumento para facilitar a definição de objetivos estratégicos, elaborou o Modelo de Negócio da PC-PI, utilizando a metodologia *Business Model Canvas*.

A partir do Modelo de Negócio, o Grupo de Trabalho apresentou uma descrição da proposta de valor, bem como da arquitetura da PC-PI e de sua rede de parceiros para criação, prestação e entrega de seu capital de valor e relacionamento, de forma a alcançar efetivamente os seus resultados.

#### 5.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são os fatores preponderantes que definem o sucesso ou o fracasso de uma organização. Nesse sentido, para que a PC-PI alcance a sua visão, deve, necessariamente, concentrar os esforços de todos os servidores no sentido de trabalhar os fatores críticos de sucesso para o cumprimento de sua missão.

Com base na análise do cenário, do modelo de negócio proposto e dos direcionadores estratégicos definidos, o Grupo de Trabalho extraiu, por meio de discussões, os pontos-chave para o sucesso da instituição, tanto com o foco no desenvolvimento interno, como na satisfação do cidadão. São eles: Autonomia Administrativa e Financeira; Normatização e padronização das atividades da Polícia Civil; Formação e Valorização dos recursos humanos; Infraestrutura adequada; Investimento em tecnologia.

#### 5.6 MAPA ESTRATÉGICO

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), e é amplamente utilizado como um sistema de gestão estratégica atualmente. Uma das principais vantagens

criadas pelo BSC está ligada à formação de uma rede de indicadores que se relacionam por meio de quatro perspectivas: da financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, gerando um mapa cujo aspecto visual colabora sobremaneira com a divulgação da estratégia na instituição.

Dessa forma, utilizando-se a metodologia citada, foi desenvolvido o mapa estratégico da PC-PI, apresentado na Figura 1, estruturado em quatro perspectivas que representam o encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata os principais desafios a serem enfrentados pela PC-PI no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.



Figura 1. Mapa estratégico da Polícia Civil do Piauí  
Fonte: PC-PI (2022)

A **perspectiva de resultados** define os resultados que a PCPI deve gerar para atender às expectativas das partes interessadas (sociedade, servidores, Ministério Público e Poder Judiciário). A **perspectiva de processos internos** retrata os processos internos prioritários nos quais a PC-PI deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar seus resultados. A **perspectiva de pessoas** identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, que são necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da instituição. Por fim, a **perspectiva de finanças** diz respeito ao que se faz necessário para garantir recursos financeiros e orçamentários para o cumprimento do que foi planejado.

## 5.7 DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES E DIRETRIZES

Para fortalecer a identidade institucional e alcançar os objetivos propostos no Mapa Estratégico, foi realizado, pelo Grupo de Trabalho, o detalhamento constando as diretrizes, que servem de orientação para construção de metas futuras, e indicadores para a avaliação e o controle do cumprimento dos objetivos esperados.

## 5.8 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para a implementação dos projetos prioritários foram considerados dois fatores: a capacidade técnica atual e os recursos financeiros disponíveis.

No começo do ano de 2020 foi iniciado um curso de capacitação dos gestores da PC-PI, a fim de formar lideranças com o perfil estratégico. Em razão da pandemia do coronavírus, o curso foi interrompido, partindo-se então, para a execução de outros projetos possíveis diante do novo cenário.

Pensando-se na estruturação da PC-PI e visando-se avançar alguns passos em direção à sua autonomia, foi elaborado um projeto de lei estabelecendo a governança da instituição de maneira clara. O projeto ainda se encontra em análise e discussão.

A identidade visual foi padronizada de acordo com os critérios adotados nacionalmente, a fim de fortalecer a imagem da PC-PI e o sentimento de orgulho do servidor pelo pertencimento à instituição.

Foram criados e fortalecidos importantes setores da área administrativa, como a Gerência de compras, a Gerência de Licitações e Contratos, a Gerência de Material e Patrimônio, a Ouvidoria Setorial, a Gerência de Gestão de Pessoas, a Gerência de Sistemas, dentre outros.

As principais dificuldades encontradas para a execução do plano estratégico foram a ausência de sistemas de informática adequados para o gerenciamento do planejamento e dos indicadores, para a elaboração de projetos e acompanhamento dos planos de ação.

Além disso, não foi possível, até o momento, a implementação do Escritório de Projetos e Processos. Se avançou muito pouco na disseminação da cultura da gestão estratégica e, sem proporcionar essa mudança de mentalidade nas pessoas, é impossível gerar a mudança organizacional desejada.

## 6 CONCLUSÃO

A PC-PI progrediu e amadureceu muito nos últimos quatro anos, e, para continuar avançando é necessário consolidar o Sistema de Gestão Estratégica. A capacitação e a formação de gestores com perfil estratégico é uma ação imprescindível, pois, à medida em que os detentores do poder decisório passam a ter uma visão estratégica e a dispor de ferramentas de gestão, orientadas por uma metodologia, os avanços ocorrem naturalmente.

Quando se tem o direcionamento e o aval da liderança da organização, é possível se caminhar de forma assertiva em direção à mudança organizacional almejada. A autonomia administrativa e financeira da PC-PI, considerada um fator crítico de sucesso pelo Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico, é, sem dúvida, o maior desafio desse momento.

Portanto, o estabelecimento da governança da instituição por meio de normas que deixem claro quais são os setores que a compõem, bem como os seus deveres e atribuições, são medidas necessárias à obtenção dessa autonomia e para que ela aconteça de maneira organizada.

Outros aspectos importantes a serem observados pela alta administração, são a necessidade de se buscar estratégias para obtenção de recursos financeiros e celebração de parcerias, investimento em Tecnologia da Informação (TI) para o desenvolvimento de soluções, estabelecimento de um sistema de metas que determinem o padrão de produtividade desejado, criando, ainda, mecanismos que proporcionem o reconhecimento do servidor, bem como a orientação, a fiscalização e a punição adequadas, mediante o fortalecimento da Corregedoria.

O controle interno deve ser redimensionado a fim de executar um trabalho mais amplo, ou seja, além de atuar na fiscalização dos processos financeiros, deve observar a adequação dos demais processos internos e a observância das leis e das portarias pelas gerências, coordenações, assessorias e unidades policiais.

Paralelamente, é importante fomentar a aplicação de ferramentas de gestão que possibilitem o gerenciamento da cultura, aliado a uma estratégia de marketing e de comunicação.

Por fim, o cronograma de capacitações continuadas, inclusive na área da gestão e da formação de lideranças, e a implementação de ações de valorização dos servidores são medidas necessárias ao sucesso do processo de mudança organizacional de órgãos públicos, como, no caso estudado no presente trabalho, da PC-PI.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. London: Prentice-Hall, 1990, p. 9-11.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000.

CHAVEZ, R. C.; MARQUES, A. L. **Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do Estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º. Salvador, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DONATO, Jose Varela et al. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em um Banco de Desenvolvimento**. 1996.

FERREIRA, Nicolas Pereira Campos. **Mudança organizacional na Polícia Civil do estado de Minas Gerais: estudo de caso da evolução dos processos de compra, contratos e convênios da superintendência de planejamento, gestão e finanças** [trabalho de conclusão de curso] Fundação João Pinheiro. Escola de Governo. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/1596>, 2015.

HANDY, C. **The Gods of Management**. London: Pan, 1980.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestao Estrategica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

JOHANN, Sílvio Luiz *et al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Editora FGV, 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**, 2017.



MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MOREIRA, Adriana Rochas de Carvalho Fruguli et al. **Planejamento estratégico e cultura organizacional - práticas e lições aprendidas: estudo de caso em universidades públicas**. In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki. 2020.

OLIVEIRA, A. A. L. *et al.* **Gestão da Mudança e Cultura Organizacional**. Rio de, 2015.

PC-PI, Polícia Civil do Estado do Piauí. **Mapa Estratégico**. Disponível em: <https://portal.pi.gov.br/pc/mapa-estrategico/>.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; KICH, Juliane Ines Di Francesco. **A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 8, n. 2, p. 58-79, 2009.

REINALDO, Riedel Batista S.; AGUIAR, João Marcelo B. **Percepção dos Delegados de Polícia Civil sobre gestão policial. Resultado da Pesquisa Nacional** [livro eletrônico]. Disponível em: [http://www.ssp.pi.gov.br/download/202110/SSP26\\_197064a765.pdf](http://www.ssp.pi.gov.br/download/202110/SSP26_197064a765.pdf). Teresina: Edição do Autor, 26 p.

RUSSO, Giuseppe Maria *et al.* **Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 18, p. 651-680, 2012.

SANCHEZ, Wagner. **Gestão da mudança**. Editora Senac São Paulo, 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TCE-PI, Tribunal de Contas do Estado do Piauí. **Relatório de Auditoria nas políticas públicas sobre a saúde física e psíquica dos profissionais da segurança pública nas corporações do Estado do Piauí**. Disponível em: <https://sistemas.tce.pi.gov.br/tceviewer/index.xhtml?codigoProtocolo=009517/2020>, 2020.