DA REAÇÃO À ANTECIPAÇÃO: INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NA TRANSFORMAÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA MUNICIPAL

Autores: Weberton Lourenço dos Reis[1], Daily Damas Pereira [2], Dra. Ana Cabanas[3]

[1, 2] Instituto Superior Interamericano de Ciencias Sociales (ISICS), Rua Cerro Cora Nº1859 Asunción, Paraguay, dailydamasestudos@gmail.com, webertongoiania@gmail.com

[3]São Luís University, 806 Verona Street, Suite 1, Kissimmee, Florida 34741, USA, anakabanass@gmail.com

Resumo

A Inteligência Estratégica amplia a capacidade da gestão pública de antecipar riscos e fundamentar decisões em ambientes complexos. Por isso, o objetivo deste estudo foi analisar as contribuições da Inteligência Estratégica, articulada à gestão de riscos e à análise de cenários, para a transição de práticas decisórias reativas em direção a uma capacidade institucional antecipatória na segurança pública municipal. Trata-se de pesquisa básica, descritiva e de campo com abordagem quantitativa realizada com 11 servidores de um órgão municipal de segurança pública do Estado de Goiás. Os resultados evidenciaram coexistência entre práticas reativas e capacidades estratégicas em desenvolvimento. Embora a maioria dos participantes tenha indicado níveis elevados de contribuição da Inteligência Estratégica para a alta gestão, nenhum a percebeu no nível máximo de institucionalização e integração ao planejamento e ao processo decisório. Em geral, conclui-se que a transição da reação para a antecipação depende mais da institucionalização de mecanismos que integram a Inteligência Estratégica, a gestão de riscos, a análise de cenários e o processo decisório.

Palavras-chave: Inteligência estratégica. Gestão de riscos. Análise de cenários. Segurança pública municipal. Tomada de decisão.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas. Administração.

Introdução

A gestão da segurança pública municipal está inserida em ambientes marcados por complexidade, incerteza e mudanças que exigem da alta gestão capacidade para interpretar informações, reconhecer vulnerabilidades e decidir diante de situações críticas. Decisões apoiadas predominantemente em respostas imediatas ou na experiência individual podem limitar a capacidade institucional de antecipar problemas e estruturar alternativas de atuação. A Inteligência Estratégica apresenta-se como instrumento capaz de organizar e interpretar informações relevantes, transformando-as em conhecimento destinado ao processo decisório e contribuindo para a redução das incertezas que condicionam as escolhas públicas (Lowenthal, 2022; Simon, 1997).

A incorporação da Inteligência Estratégica à gestão pública é relevante quando associada à gestão de riscos e à análise de cenários. Enquanto a gestão de riscos favorece a identificação de vulnerabilidades e a avaliação de possíveis consequências antes da tomada de decisão, a análise de cenários permite considerar diferentes possibilidades futuras e alternativas de atuação. A articulação desses instrumentos amplia a capacidade de preparação institucional e reduz a dependência de respostas improvisadas, favorecendo decisões fundamentadas em informações, riscos e possibilidades futuras (Godet, 2000; Schoemaker, 1995).

Na segurança pública municipal, essa articulação é essencial diante da natureza dinâmica e territorial dos problemas enfrentados. A Inteligência Estratégica contribui para a produção de diagnósticos, antecipação de riscos emergentes, integração de informações e coordenação das respostas institucionais. Entretanto, a existência de informações ou iniciativas isoladas de inteligência não significa que essas capacidades estejam institucionalizadas ou integradas ao planejamento e ao processo decisório. A transição de uma atuação predominantemente reativa para uma capacidade antecipatória pressupõe integração entre produção de conhecimento estratégico, gestão de riscos, análise de cenários, tomada de decisão e acompanhamento dos resultados.

Com isso, este estudo, derivado de resultados parciais de uma dissertação de mestrado em Gestão Pública, tem como objetivo analisar as contribuições da Inteligência Estratégica articulada à gestão de riscos e à análise de cenários para a transição de práticas decisórias reativas em direção à capacidade institucional antecipatória na segurança pública municipal.

Metodologia

Trata-se de pesquisa básica, descritiva e de campo, com abordagem quantitativa, desenvolvida a partir dos resultados de um questionário aplicado a 11 servidores de um órgão municipal de segurança pública localizado no Estado de Goiás. O estudo integra uma dissertação de mestrado em Gestão Pública sobre as contribuições da Inteligência Estratégica para a alta gestão, com foco na gestão de riscos, decisões críticas e análise de cenários.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, por buscar identificar e descrever percepções dos participantes acerca das práticas organizacionais investigadas, e como pesquisa de campo quanto ao procedimento de coleta de dados, realizado diretamente com os sujeitos do contexto pesquisado, conforme a classificação metodológica apresentada por Gil (2022).

A abordagem quantitativa foi empregada para organizar e descrever sistematicamente os dados obtidos por meio do instrumento, mediante frequências absolutas e relativas e indicadores descritivos exploratórios, em consonância com os procedimentos de pesquisa quantitativa discutidos por Creswell e Creswell (2022). O instrumento contemplou questões de caracterização e questões analíticas organizadas em quatro dimensões: gestão de riscos, análise de cenários, decisões críticas e Inteligência Estratégica.

Para o tratamento dos dados, as alternativas ordenadas foram codificadas de 1 a 5 exclusivamente para descrição e comparação interna, de acordo com xxx (xxx). Calcularam-se frequências absolutas e relativas e indicadores descritivos exploratórios. As categorias foram tratadas como ordinais; a codificação não pressupõe igualdade de distância entre elas nem caracteriza o instrumento como escala validada. Em razão do tamanho e da natureza da amostra, não foram realizadas inferências estatísticas ou generalizações para a instituição. As respostas abertas referentes à avaliação do piloto foram examinadas de modo complementar para subsidiar o aperfeiçoamento do instrumento.

A pesquisa observou os princípios de voluntariedade, anonimato, privacidade e confidencialidade previstos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O projeto foi aprovado pelo Comitê Interamericano de Ética em Pesquisa do Instituto Superior Interamericano de Ciencias Sociales (CIEP/ISICS), conforme Parecer nº 1687, de janeiro de 2026.

Resultados

Inicialmente, identificaram-se, na Tabela 1, os principais obstáculos à estruturação da Inteligência Estratégica.

Tabela 1 - Obstáculos à estruturação da Inteligência Estratégica

Avaliação	**N**	**%**
Baixa integração entre setores, fontes e níveis de gestão	6	54,5
Ausência de estrutura institucional/unidade responsável	2	18,2
Limitações tecnológicas, materiais ou de acesso	2	18,2
Falta de procedimentos, responsabilidades e fluxos formalizados	1	9,1
Total	11	100,0

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Quanto à utilização da análise de cenários nas decisões críticas, verificou-se, na Tabela 2, a predominância de condições ainda reativas.

Tabela 2 - Utilização da análise de cenários na tomada de decisões críticas

Avaliação	N	%
Os cenários não são considerados nas decisões críticas	0	0,0
São considerados apenas diante de crises ou eventos excepcionais	7	63,6
São utilizados em algumas decisões, sem comparação sistemática entre possibilidades futuras	1	9,1
São utilizados regularmente para comparar riscos, consequências e alternativas de atuação	1	9,1
São incorporados sistematicamente às decisões, ao planejamento e à preparação institucional	2	18,2
Total	11	100,0

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Em relação ao grau de estruturação da Inteligência Estratégica, apontaram-se, na Tabela 3, diferentes níveis de desenvolvimento institucional.

Tabela 3 - Grau de estruturação da Inteligência Estratégica

Avaliação	N	%
Não são identificadas atividades de Inteligência Estratégica	0	0,0
Existem iniciativas isoladas, dependentes de determinados servidores ou setores	5	45,5
Existem atividades regulares, mas sem processos, responsabilidades e fluxos plenamente definidos	3	27,3
Existem processos definidos, responsáveis identificados e produção regular de conhecimentos estratégicos	3	27,3
A Inteligência Estratégica está institucionalizada e integrada ao planejamento e aos processos decisórios	0	0,0
Total	11	100,0

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Discussão

Os resultados evidenciam que a transição de uma atuação predominantemente reativa para uma capacidade institucional antecipatória encontra limitações relacionadas à integração informacional, ao emprego sistemático de cenários e à institucionalização da Inteligência Estratégica. Conforme a Tabela 1, a baixa integração entre setores, fontes de informação e níveis de gestão foi apontada por 54,5% dos participantes como o principal obstáculo à estruturação da Inteligência Estratégica. Esse resultado sugere que a principal limitação percebida não está apenas na disponibilidade de recursos ou na existência de estruturas formais, mas especialmente na capacidade institucional de articular informações, setores e níveis de gestão de forma contínua e orientada ao processo decisório.

Esse caráter reativo é evidente na utilização da análise de cenários. Conforme a Tabela 2, 63,6% dos participantes indicaram que os cenários são considerados apenas diante de crises ou eventos excepcionais, enquanto 18,2% apontaram sua incorporação sistemática às decisões, ao planejamento preventivo e à preparação institucional. Esses resultados indicam que o emprego de cenários ainda ocorre predominantemente em situações já configuradas, limitando seu potencial como instrumento

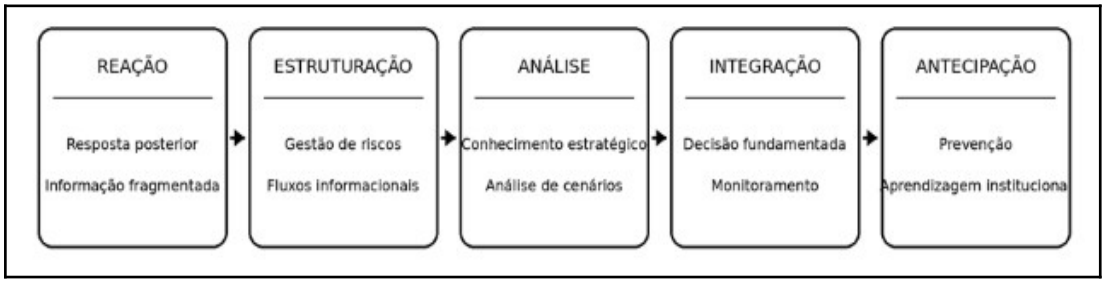
permanente de antecipação, preparação e avaliação de alternativas futuras. O próprio questionário diferencia o uso circunstancial dos cenários de sua incorporação sistemática ao processo decisório e ao planejamento preventivo.

A Tabela 3 reforça essa interpretação ao demonstrar que 45,5% dos participantes identificaram iniciativas isoladas de Inteligência Estratégica, enquanto 27,3% apontaram atividades regulares ainda sem processos, responsabilidades e fluxos plenamente definidos. Outros 27,3% reconheceram processos definidos e produção regular de conhecimentos estratégicos, mas nenhum participante indicou o nível máximo de institucionalização e integração ao planejamento e aos processos decisórios da alta gestão. Os achados revelam, portanto, uma configuração institucional intermediária, caracterizada pela coexistência de iniciativas estratégicas em desenvolvimento e limitações à sua consolidação institucional. O instrumento estabelece essa progressão desde iniciativas isoladas até a integração da Inteligência Estratégica ao planejamento e aos processos decisórios.

A interpretação desses resultados considera que as alternativas do instrumento foram organizadas segundo graus crescentes de estruturação das práticas organizacionais, partindo de condições predominantemente reativas ou não estruturadas até condições de maior sistematização, integração e orientação à antecipação. Essa ordenação auxilia a compreensão dos padrões identificados, sem configurar, contudo, uma escala validada de maturidade.

Em conjunto, os resultados apontam uma sequência analítica relevante: baixa integração institucional, utilização predominantemente circunstancial de cenários e institucionalização ainda incompleta da Inteligência Estratégica. Esses elementos não permitem classificar a instituição de forma binária como reativa ou antecipatória, mas indicam diferentes condições de desenvolvimento entre esses dois polos. A partir desses achados, propõe-se interpretar reação e antecipação como um continuum analítico, conforme sintetizado na Figura 1.

Figura 1 – Continuum analítico Reação–Antecipação.



Fonte: Baseado em Lowenthal (2022), Godet (2000), Simon (1997) e Schoemaker (1995).

No continuum apresentado, o polo reativo caracteriza-se pela predominância de respostas posteriores aos acontecimentos, fragmentação das informações e utilização circunstancial de instrumentos analíticos. A progressão em direção à antecipação pressupõe maior estruturação dos fluxos informacionais e da gestão de riscos, desenvolvimento da capacidade analítica, integração do conhecimento estratégico ao processo decisório e monitoramento dos resultados. No polo antecipatório, esses componentes passam a operar de maneira articulada ao planejamento, à decisão, à execução e à aprendizagem institucional. Ressalta-se que o continuum não constitui uma escala validada de maturidade, mas uma interpretação conceitual dos padrões observados no estudo piloto.

Essa interpretação encontra respaldo em Lowenthal (2022), ao compreender a Inteligência como processo que ultrapassa a simples disponibilidade de informações e envolve sua organização, análise e transformação em conhecimento útil à decisão. Nessa perspectiva, os resultados sugerem que a existência de informações ou iniciativas isoladas não assegura, por si só, capacidade antecipatória, sendo necessária sua integração sistemática aos processos de gestão.

Sob a perspectiva da racionalidade limitada de Simon (1997), essa capacidade é relevante porque os gestores tomam decisões sob restrições informacionais, temporais e cognitivas. Informações fragmentadas ou mobilizadas somente após a ocorrência de problemas tendem a restringir a avaliação das alternativas disponíveis. Em contrapartida, fluxos informacionais estruturados e conhecimentos estratégicos integrados podem ampliar as condições para avaliar riscos, consequências e alternativas antes da tomada de decisão.

A análise de cenários é fundamental nesse processo. Schoemaker (1995) destaca o planejamento por cenários como instrumento para considerar diferentes possibilidades futuras e lidar com incertezas, enquanto Godet (2000) relaciona a prospectiva e os cenários à preparação estratégica diante de mudanças e situações complexas. Nesse sentido, a predominância do uso de cenários apenas diante de crises ou eventos excepcionais evidencia uma limitação relevante, pois seu potencial estratégico está justamente na possibilidade de explorar alternativas e preparar respostas antes da materialização dos problemas.

A perspectiva das políticas públicas orientadas por evidências também reforça essa interpretação. A OCDE (2020) destaca a importância de capacidades institucionais que favoreçam a incorporação de evidências aos processos de formulação e decisão. Assim, a baixa integração identificada entre setores, fontes de informação e níveis de gestão pode dificultar a transformação de informações dispersas em conhecimento efetivamente utilizado pela alta gestão, restringindo a fundamentação das decisões e a capacidade institucional de antecipação.

Dessa forma, a principal contribuição dos resultados não está em classificar o órgão pesquisado como reativo ou antecipatório, mas em evidenciar fatores que podem condicionar a transição entre essas formas de atuação. Os dados sugerem a existência de capacidades estratégicas em desenvolvimento, porém a institucionalização incompleta, a baixa integração institucional e o uso ainda circunstancial da análise de cenários limitam a consolidação de uma capacidade plenamente antecipatória. O fortalecimento da Inteligência Estratégica depende da disponibilidade de informações e da integração à gestão de riscos, à análise de cenários e ao processo decisório.

Conclusão

Os resultados parciais indicaram que a Inteligência Estratégica pode contribuir para a transição de práticas decisórias predominantemente reativas em direção a uma capacidade institucional mais antecipatória na segurança pública municipal, especialmente quando articulada à gestão de riscos e à análise de cenários. Verificou-se coexistência de práticas estruturadas e limitações institucionais, destacando-se o reconhecimento das contribuições da Inteligência Estratégica em contraste com a percepção de que sua institucionalização e integração aos processos decisórios ainda apresentam possibilidades de aprimoramento. A baixa integração entre setores, fontes de informação e níveis de gestão constituiu o principal obstáculo identificado.

Os achados sugerem que a passagem da reação à antecipação não depende apenas da disponibilidade de informações, mas da capacidade de transformá-las sistematicamente em conhecimento estratégico integrado à identificação e ao monitoramento de riscos, à análise de cenários e às decisões críticas. O fortalecimento de fluxos informacionais, responsabilidades, mecanismos de integração e práticas permanentes de acompanhamento pode favorecer atuação institucional mais preventiva e orientada por evidências.

Por se tratar de dados parciais de uma dissertação de mestrado, foi possível identificar tendências iniciais, aperfeiçoar o instrumento e formular um continuum analítico entre reação e antecipação, cuja consistência poderá ser examinada posteriormente com a ampliação da coleta de dados.

Referências

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design:** Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 6th ed. Thousand Oaks: Sage, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GODET, M. **The art of scenarios and strategic planning:** tools and pitfalls. Technological Forecasting and Social Change, v. 65, n. 1, p. 3-22, 2000.

LOWENTHAL, M. M. **Intelligence:** From Secrets to Policy. 9. ed. Thousand Oaks, CA: CQ Press, 2022.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making:** Lessons from Country Experiences. Paris: OECD

Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_86331250-en.html Acesso em: 20 ago. 2026.

SCHOEMAKER, P. J. H. **Scenario planning:** a tool for strategic thinking. Sloan Management Review, v. 36, n. 2, p. 25-40, 1995.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior:** A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York: Free Press, 1997.