

Data da assinatura: 22/01/2026

Campo Grande, 23 de janeiro de 2025

MARCELO FERREIRA MIRANDA

Secretário de Estado de Turismo, Esporte e Cultura/SETESC

Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública**RESOLUÇÃO/SEJUSP/MS/Nº 1075 – DE 23 DE JANEIRO DE 2025.**

Divulga o Plano Estratégico Organizacional da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública - PEQ, e dá outras providências.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 72, inciso II, da Lei nº 6.035, de 26 de dezembro de 2022, e

Considerando o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) da SEJUSP/MS tendo em vista o horizonte temporal 2030 está inserido no compromisso do governo estadual com um modelo de segurança pública integrada, inteligente e inovadora, conforme expressa o Mapa Estratégico 2025-2030,

Considerando, que a materialização do processo de planejamento que se prospecta para a Justiça e Segurança Pública Sul-Mato-Grossense, no período de 2025 a 2030. Ele simboliza uma bússola, que permitirá à SEJUSP orientar ações, potencializar resultados e integrar esforços, com o menor custo possível, para atingir os objetivos finalísticos, expressos no Plano, de preservar a ordem pública, proteger as pessoas, o patrimônio e o meio ambiente,

R E S O L V E:

Art. 1º Divulgar o Plano Estratégico Organizacional da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – PEQ – conforme Mapa Estratégico - 2025-2030, constante no anexo único.

Art. 2º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Campo Grande - MS, 23 de janeiro de 2025.

ARY CARLOS BARBOSA

Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública
(em substituição legal)

**PLANO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
DA SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
DE MATO GROSSO DO SUL**

EDUARDO RIEDEL
Governador do Estado
de Mato Grosso do Sul

ANTÔNIO CARLOS VIDEIRA
Secretário de Estado de Justiça
e Segurança Pública

Cel QOPM RENATO DOS ANJOS GARNES
Comandante-Geral da PMMS

Cel QOBM FREDERICO REIS POUSO SALAS
Comandante-Geral do CBMMS

LUPÉRSIO DEGERONI LÚCIO
Delegado-Geral da Polícia Civil

RODRIGO ROSSI MAIORCHINI
Diretor-Presidente da AGEPEN

JOSÉ DE ANCHIÉTA SOUZA SILVA
Coordenador-Geral de Perícias

RUDEL ESPÍNDOLA TRINDADE JÚNIOR
Diretor-Presidente do DETRAN

GRUPO DE TRABALHO

Coordenador-Geral
Cel QOPM WAGNER FERREIRA DA SILVA

Grupo Gestor
Delegado TIAGO MACEDO DOS SANTOS
GLÓRIA SETSUOKA SUZUKI
Delegado ANTÔNIO CARLOS COSTA MAYER
Cel QOBM WANDNER VALDIVINO MEIRELLES
TC QOBM RAFAEL VENÂNCIO DA ROCHA
TATIANA REZENDE NASSAR
RODRIGO ALMEIDA MOREL
MELISA PORTO TRONCHINI
SORAIA TIVIROLI
JOELMA APARECIDA BELCHIOR DA SILVA
KRISTIAN GIOVANY SALAZAR VIEGAS
ALEXANDER VINÍCIUS DE SOUZA SANTOS

Grupo de Elementos Focais
TC QOBM GEÍSA MARIA R. F. ROMERO
EDSON FURTADO DE OLIVEIRA
TC QOPM KIRLY DOUGLAS DA CRUZ
MOURA
Maj QOPM WARDIVAN ALVES DE ARAUJO
Delegada SILVIA ELAINE G. DOS SANTOS
WILLIE LEMES ZAMPIERI
PRISCILA LEMOS WORMSBACHER
LORENA SANTANA DO NASCIMENTO
MARCOS ANTONIO LEITE DAS VIRGENS
ELVIS DE OLIVEIRA VIRAÇÃO
EDUARDO ALEXANDRE DE O. FONSECA
MICHEL WEILER NEVES
ANTONIO JÓAO FERREIRA JUNIOR
TIAGO DA CRUZ CRODA
INARA FREITAS DO NASCIMENTO
VICTOR HEIDY SHIROMA

Equipe OSCAR 1
VALÉRIO LUIZ LANGE
GERSON MENANDRO GARCIA DE FREITAS
REINALDO COSTA DE ALMEIDA RÉGO
SAULO RAMOS DE CARVALHO CAVALCANTI
ANDRÉ LUIZ VIEIRA

Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP
Avenida do Poeta, S/N, Bloco VI – Parque dos Poderes
Campo Grande – MS, 79031-350



Mensagem do Secretário de Justiça e Segurança Pública

A Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Mato Grosso do Sul (SEJUSP-MS) apresenta este documento como resultado do trabalho de mentoria especializada conduzido pela empresa OSCAR 1 BRASIL, com foco no fortalecimento da gestão estratégica, na consolidação de mecanismos de governança e na modernização dos instrumentos que estruturam o Plano Estadual de Segurança Pública (PESP-MS).

O **Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) da SEJUSP/MS** tendo em vista o horizonte temporal 2030 está inserido no compromisso do governo estadual com um modelo de segurança pública integrada, inteligente e inovadora, conforme expressa o Mapa Estratégico 2025–2030.

O PEO, associado ao **Plano Estadual de Segurança Pública (PESP)**, define objetivos, metas, diretrizes, metodologias e instrumentos para a melhor governança neste setor tão sensível da gestão pública. Estes documentos associados alinharam a missão institucional de proteger as pessoas, o patrimônio e o meio ambiente a uma visão de futuro orientada por paz, justiça, integração entre instituições e uso estratégico da informação.

A mentoria envolveu de forma articulada as instituições e entidades vinculadas à SEJUSP-MS — Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Agência Estadual de Administração do Sistema Penitenciário (AGEPEN), Coordenadoria-Geral de Perícias, a Superintendência de Medidas Socioeducativas (SAS-MS), o DETRAN-MS e a própria SEJUSP-Sede — todas elas fundamentais na implementação das políticas públicas de justiça e segurança no estado. O processo promoveu alinhamento institucional, padronização metodológica e integração entre áreas estratégicas, fortalecendo capacidades essenciais, como: valorização e capacitação dos profissionais; aperfeiçoamento orçamentário e financeiro; modernização da infraestrutura e do aparelhamento operacional; fomento a soluções tecnológicas e inovação institucional; fortalecimento das ações de inteligência, comunicação estratégica e atuação integrada; estruturação do sistema de gestão do conhecimento; e elevação dos padrões de governança e de gestão institucional, com foco em transparência, eficiência e responsabilidade pública.

Com o estabelecimento do PEO e elaboração do Contrato Anual de Objetivos do PESP, a SEJUSP-MS passa a dispor de instrumentos capazes de transformar o planejamento em resultados mensuráveis, monitoráveis e sustentáveis. Tal mecanismo estabelece clareza de metas, organiza responsabilidades, melhora a coordenação entre as forças de segurança pública e entidades, bem como cria melhores condições para tomada de decisão baseada em evidências — promovendo ganhos reais para a administração pública e para o cidadão.

A sociedade sul-mato-grossense poderá perceber de forma crescente os avanços decorrentes desta evolução administrativa, traduzidos em: maior eficiência na preservação da ordem pública; melhor proteção das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente; respostas mais rápidas e assertivas em situações de risco; redução de vulnerabilidades sociais e territoriais; aprimoramento das operações integradas e do trabalho de inteligência; incremento da resolutividade das forças de segurança; e melhoria da percepção de segurança e fortalecimento da confiança da população nas instituições.

Este planejamento estratégico não é apenas um registro técnico, mas um marco institucional que representa o processo de amadurecimento constante da governança pública na área de justiça e segurança. Ele consolida uma cultura administrativa baseada em profissionalismo, integração, inovação, compromisso ético e responsabilidade social, assegurando que o Mato Grosso do Sul continue avançando na construção de um ambiente seguro, justo e socialmente sustentável em prol do Bem-Comum da Nação Brasileira.

Campo Grande, MS, 27 de novembro de 2025.

ANTONIO CARLOS VIDEIRA

Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública
de Mato Grosso do Sul



PLANO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A realização, para o ser humano, compreende um conjunto de necessidades, que envolvem cinco categorias. A preservação da segurança, da família e de suas propriedades são alicerces das urgências do indivíduo e, só a partir daí, é que se pode cogitar o desenvolvimento de outras necessidades individuais e sociais. Esta ideia é extraída da consagrada Teoria das Necessidades, também conhecida como Pirâmide de Maslow, na qual o autor posiciona as necessidades relacionadas à sobrevivência, como a segurança, na base da pirâmide.

Considerando a atualidade, a notória relevância deste tema e a relativa carência de pessoal e de recursos humanos, patrimoniais e financeiros, a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Mato Grosso do Sul (SEJUSP) decidiu investir em planejamento estratégico, com a convicção de que esta poderosa ferramenta permitirá que seus gestores direcionem metas e objetivos, otimizem recursos e tempo, pensem antecipadamente, contribuam para a redução de incertezas e acelerem decisões, quando possíveis ameaças venham a se concretizar.

Instrumentos de planejamento – como este PEO que ora é apresentado – executados e monitorados eficazmente, são respostas a essa demanda organizacional.

A SEJUSP está ciente de que falar em planejamento estratégico, nem sempre, suscita reações exclusivamente favoráveis. Isso pode ser atribuído à ignorância de alguns a respeito do tema, à tendência humana de resistência às mudanças, à natureza da gestão pública, por vezes marcada pela falta de continuidade, ou até mesmo ao histórico negativo de debates excessivos, com poucas ações efetivas.

No entanto, sem ignorar a existência de dificuldades nas questões que envolvem o planejamento estratégico em cenário de escassez de recursos, a SEJUSP constatou que, cada vez mais, os Órgãos e Corporações que conseguem aprimorar o seu desempenho são aqueles que investem no planejamento.

Sob essa concepção, este Plano envolveu, com a mentoria da empresa Oscar 1, amplo e transparente debate, reunindo a SEJUSP e seus órgãos e entidades vinculados, sempre alinhado com os documentos e referências nas instâncias estadual e federal.

Dessa forma, este PEO representa a materialização do processo de planejamento que se prospecta para a Justiça e Segurança Pública Sul-Mato-Grossense, no período de 2025 a 2030. Ele simboliza uma bússola, que permitirá à SEJUSP orientar ações, potencializar resultados e integrar esforços, com o menor custo possível, para atingir os objetivos finalísticos, expressos no Plano, de preservar a ordem pública, proteger as pessoas, o patrimônio e o meio ambiente.

O estudo que precedeu o início dos trabalhos ofereceu a nítida constatação, para além da destinação e natureza peculiares a cada Órgão subordinado ou Corporação vinculada à SEJUSP, que o status do conhecimento prévio, a cultura organizacional já internalizada e o nível de maturidade alcançado em formulação estratégica das Unidades Gestoras e seus respectivos representantes eram muito assimétricos. Em consequência, foram selecionadas técnicas pedagógicas e metodologias consideradas as mais apropriadas para a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, conforme descrito na próxima seção.



METODOLOGIA

Seguir uma metodologia é a base para organizar as tarefas a serem executadas, minimizar obstáculos e atingir resultados com eficiência. Neste contexto e para prestigiar e valorizar uma publicação autóctone, foi escolhida a metodologia de planejamento estratégico elaborada pela Secretaria-Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo (SEGEM) da Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) de Mato Grosso do Sul.

A obra foi publicada em 2024 e prevê a existência de duas fases: a primeira é a construção estratégica (Caderno I); e a segunda, o monitoramento, controle e comunicação da estratégia (Caderno II). A fase da construção da estratégia, desenvolvida no Caderno I, é o planejamento estratégico propriamente dito. Ela está dividida em cinco etapas: diagnóstico; identidade estratégica institucional; estratégia; indicadores e metas; e iniciativas.

Na fase do diagnóstico, são realizadas a análise SWOT (do inglês: Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), entrevistas e oficinas, para conhecer a situação atual da organização. Na segunda etapa, é definida a identidade estratégica da instituição, ou seja, a sua missão, visão e valores. Essa etapa responde ao porquê, onde e como a organização conduzirá as suas atividades. Já na terceira etapa, a estratégia é decidida, isto é, define-se como a organização chegará aos objetivos desejados. O produto desta etapa é o *Balanced Scorecard* (BSC), também conhecido como Mapa Estratégico, que apresenta os objetivos estratégicos distribuídos de forma balanceada em perspectivas de interesse. Na quarta etapa da construção da estratégia, os indicadores e metas para cada objetivo estratégico são selecionados, ou seja, os indicadores-chave de desempenho (ou KPIs – *key performance indicators*) e os resultados desejados são estabelecidos. Trata-se de definir o quê e como o progresso será medido, no intuito de saber se a organização está chegando aos objetivos estratégicos. Por fim, na quinta e última etapa, os objetivos são desdobrados em iniciativas estratégicas. Ela abrange as ações a serem realizadas pela instituição, traduzidas em projetos, programas, processos e planos de ação.



GOVERNO DE
Mato Grosso do Sul

SEGOV
Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica

GOVERNO DE
Mato Grosso do Sul

SEJUSP
Secretaria de
Estado de Justiça e
Segurança Pública

GOVERNO DE
Mato Grosso do Sul

Para realizar o seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), a SEJUSP organizou o Grupo Gestor, responsável por desenvolver todas as etapas da metodologia de planejamento estratégico da SEGEM. O Grupo Gestor foi composto pelas lideranças das seguintes divisões da SEJUSP/Sede: Secretaria-Executiva de Segurança Pública (SESP), Superintendência de Assistência Socioeducativa (SAS), Superintendência de Segurança Pública (SSP), Superintendência de Inteligência (SISP), Superintendência de Administração (SUAD), Superintendência de Planejamento, Tecnologias e Projetos (SUPLANTEC), Coordenadoria de Supervisão Penitenciária (CSP), Coordenadoria-Geral de Perícias (CGP), Coordenadoria de Tecnologia, Informática e Radiocomunicação (CTIR) e a Seção de Comunicação Social da Assessoria (Com Soc).

O Grupo Gestor contou com o apoio do Grupo de Elementos Focais, constituído por auxiliares das divisões do primeiro grupo e, também, de representantes dos órgãos e entidades vinculados à SEJUSP, a saber: Polícia Militar (PMMS), Polícia Civil (PCMS), Corpo de Bombeiros Militar (CBMMS), Agência Estadual de Administração do Sistema Penitenciário (AGEPEN) e o Departamento Estadual de Trânsito de Mato Grosso do Sul (DETRAN/MS). Além desse apoio, o Grupo Gestor recebeu a mentoria da Equipe OSCAR 1 ao longo de todo o trabalho de planejamento estratégico.



Durante a etapa do diagnóstico, a situação presente da SEJUSP foi verificada. De acordo com a SEGEM (2024, p. 14), o diagnóstico é “uma maneira eficaz de olhar para a instituição de forma sistêmica ou holística, a fim de determinar e explicar as lacunas entre os resultados obtidos e os resultados desejados”. De forma sintética, as diversas divisões e entidades vinculadas da SEJUSP apresentaram, ao longo da primeira semana presencial de trabalho (de 29 de setembro a 3 de outubro de 2025), as suas competências e situação corrente. Após cada apresentação, houve debates que complementaram o entendimento da conjuntura atual vivenciada pelos profissionais da SEJUSP. Além das apresentações, ocorreram entrevistas com as lideranças dos níveis político e estratégico da SEJUSP, com o propósito de compreender melhor o ambiente e levantar as principais ações julgadas necessárias.

Tudo isso contribuiu para a construção da Matriz SWOT da SEJUSP. Ela foi originada de várias planilhas, contendo as fortalezas (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) levantadas pelas divisões internas e pela liderança da organização.

Finalmente, a SISP elaborou um cenário de tendências da segurança pública para 2030. Este documento, a Matriz SWOT e demais documentos do Governo de Mato Grosso do Sul constituíram a base para as demais etapas da metodologia.

Nas seções a seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos nas demais etapas.



SEJUSP



PMMS



PCMS



CBMMS



Polícia Científica



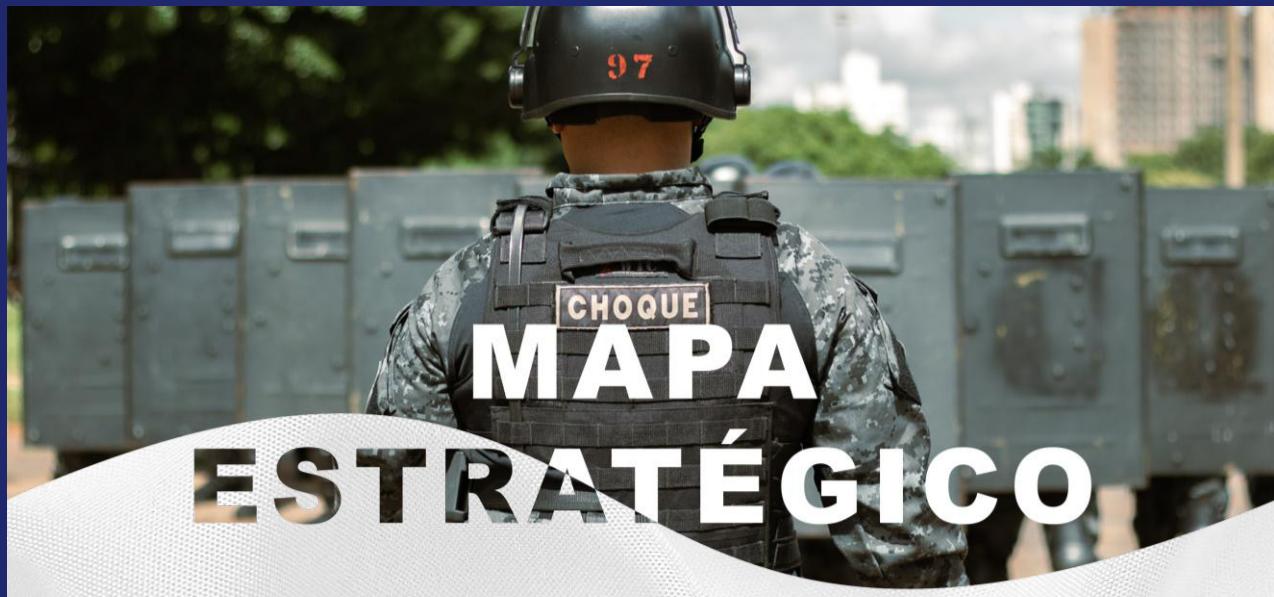
AGEPEN



DETRAN/MS



IDENTIDADE ESTRATÉGICA



A estratégia é o caminho escolhido para ser trilhado, com o propósito de atingir o destino final desejado. A representação gráfica deste caminho é conhecida como mapa estratégico, que facilita a compreensão e a comunicação da estratégia definida.

O mapa estratégico é uma ferramenta do BSC, que dispõe os objetivos estratégicos originalmente em quatro perspectivas (financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento). Entretanto, a adaptação para as instituições públicas reduziu para três perspectivas: retorno para a sociedade; processos internos; e fortalecimento institucional.

Os trabalhos da terceira etapa da metodologia de planejamento estratégico incluíram a análise do Plano do Governo de Mato Grosso do Sul (MS), Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, Mapa Estratégico do Governo de MS, Lei Orçamentária Anual (LOA), expectativas das lideranças, cenário de tendências da SISP para 2030, Matriz SWOT/SEJUSP, Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) 2021-2030 e Plano Estadual de Segurança Pública de MS (PESP/MS) 2021-2030.

Após amplos e francos debates, foram definidos catorze objetivos estratégicos.



Para cada um dos objetivos definidos, foram estabelecidos indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Os indicadores de desempenho ou KPIs são métricas de avaliação que possibilitam a visualização e o entendimento da performance de uma instituição na linha do tempo, permitindo direcionar as iniciativas necessárias para o alcance dos objetivos ou redefinir a rota de execução dessas ações. (SEGEM, 2024, p. 38)

Por sua vez, as metas “são os resultados (quantitativo ou qualitativos) que uma instituição deseja alcançar dentro de prazo definido” (SEGEM, 2024, p. 41).

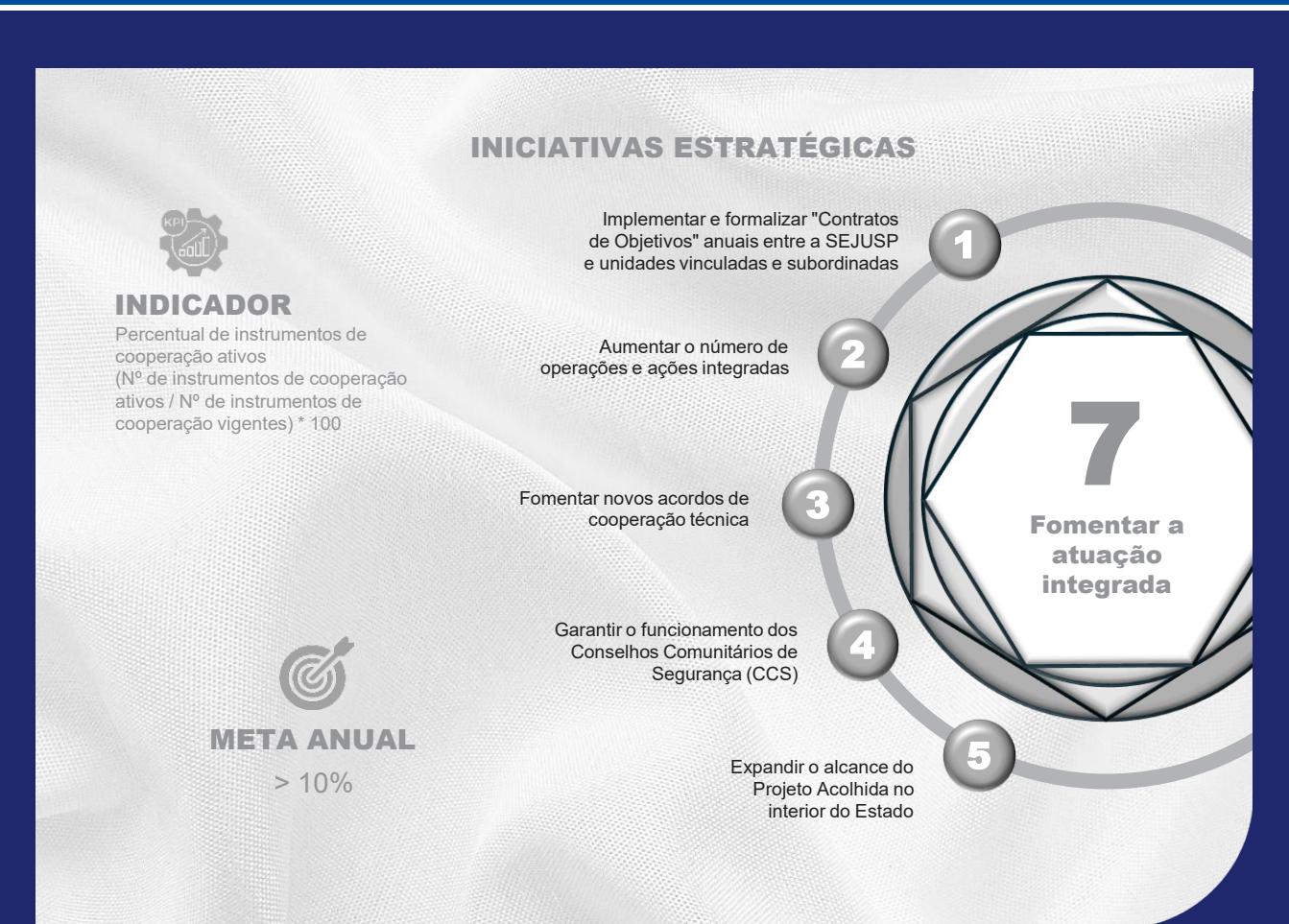
Já as iniciativas configuram planos de ação a serem desenvolvidos pelas diversas divisões internas da SEJUSP, assim como pelos seus órgãos e entidades vinculados.

Muitas dessas iniciativas utilizarão projetos ou programas já em andamento; outras, constituirão novas ações para aumentar a eficiência, eficácia e a efetividade da SEJUSP, bem como para entregar uma segurança pública mais integrada, inteligente e inovadora à sociedade sul-mato-grossense.

















A conclusão deste Planejamento Estratégico Organizacional representa expressivo marco na evolução da maturidade institucional, por ter sido elaborado segundo consagrada metodologia e produzido em ambiente com ativa participação, transparéncia, reflexão e sinergia entre as Unidades Gestoras da SEJUSP.

Na sequência deste trabalho, intimamente vinculado ao planejamento, é essencial manter forte impulsion para a fase de execução da gestão estratégica. Nesta, destacam-se as atividades de alinhamento, gestão e coleta de dados; monitoramento de indicadores e planos de ação; avaliação e relatórios; e, por fim, as comunicações necessárias aos interessados, a consolidação do aprendizado e a retroalimentação do sistema de planejamento.

É indispensável, portanto, que os gestores se apropriem deste Plano e se engajem na implementação dele, atribuindo responsabilidades e acompanhando as ações previstas, para assegurar vigor e credibilidade a este documento.

No entanto, é forçoso admitir que poderão ocorrer fatos novos no cenário socioeconômico sul-mato-grossense, ruptura de tendências e ajustes de percurso, todos com repercussões para a Justiça e Segurança Pública. Por esta razão, estão previstas revisões bienais do PEO ou quando ocorrerem alterações significativas no Plano Nacional de Segurança Pública, para acompanhar as mudanças provenientes dos ambientes interno e externo.

Por fim, ressalta-se o profícuo e diligente trabalho de todos os profissionais que se envolveram diretamente e de todos os que contribuíram para a conclusão deste relevante instrumento de planejamento, governança e gestão.



REFERÊNCIAS

O trabalho realizado seguiu a metodologia prevista no caderno de planejamento estratégico da SEGEM:

- SEGEM (Secretaria-Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo). **Planejamento Estratégico:** orientações para a elaboração do planejamento estratégico nas Ugs. Caderno I – PE, Metodologia de Planejamento Estratégico. Campo Grande, MS: 2024. 56 p.

Diversos documentos foram utilizados e analisados. Entre eles, destacam-se:

- Plano do Governo de Mato Grosso do Sul;
- Mapa Estratégico do Governo de Mato Grosso do Sul;
- Lei Orçamentária Anual de MS;
- Plano Plurianual (PPA) 2024-2027;
- Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) 2021-2030; e
- Plano Estadual de Segurança Pública (PESP) 2021-2030.

