

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA
PÚBLICA/CEGESP2011

**A ELABORAÇÃO DE PROJETOS NA PMGO COMO FATOR
ESSENCIAL À IMPLEMENTAÇÃO DE SEU PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

FRANCISCO BORGES DE LIRA – CAP QOPM
ZACARIAS PEREIRA RODRIGUES – CAP QOPM

GOIÂNIA
2011

FRANCISCO BORGES DE LIRA – CAP QOPM
ZACARIAS PEREIRA RODRIGUES – CAP QOPM

**A ELABORAÇÃO DE PROJETOS NA PMGO COMO FATOR
ESSENCIAL À IMPLEMENTAÇÃO DE SEU PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, para atender a exigência do currículo do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública da PMGO (CEGESP/2011).

GOIÂNIA
2011

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Goiandira Ayres do Couto

Lira, Francisco Borges de.

L768a A elaboração de projetos na PMGO como fator essencial a
implementação de seu planejamento estratégico / Francisco Borges de Lira,
Zacarias Pereira Rodrigues - 2011.

77 f. : il. ; enc.

Trabalho Técnico-Científico (especialização) – Polícia Militar do Estado
de Goiás, Comando Academia de Polícia Militar, 2011.

1. Polícia Militar de Goiás – Planejamento Estratégico. 2. Planejamento
Estratégico – Elaboração. I. Robrigues, Zacarias Pereira. II. Título.

CDU: 356.35:659.2(817.3)



Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TCC CEGESP/2011

Orientador de Conteúdo: Cel QOPM Júlio César Mota Fernandes

Orientador e Avaliador de Metodologia: Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

Avaliador de Conteúdo: Cel QOPM Jorge Alves Sobrinho

Avaliador de Conteúdo: Maj QOPM Adílio Vitor de Oliveira

Tema da Monografia: A importância da Elaboração de Projetos para a Implementação do Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Estado de Goiás

Discentes:

Cap QOPM Francisco Borges de Lira

Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues

CAP QOPM FRANCISCO BORGES DE LIRA

CAP QOPM ZACARIAS PEREIRA RODRIGUES

Atestamos que o presente Trabalho está em conformidade com as observações feitas por ocasião da sua avaliação final.

Goiânia 28, de junho de 2011.

CEL QOPM Júlio César Mota Fernandes

Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

Cel QOPM Jorge Alves Sobrinho

Maj QOPM Adílio Vitor de Oliveira

Ten Cel QOPM Carlos Antônio Borges

Dedico o presente trabalho aos meus familiares, nas pessoas da minha sábia esposa Joseny, e do meu abençoado filho Júlio Pedro, bálsamo divino nos momentos mais difíceis da jornada;

Aos companheiros do CEGESP 2011, como o tempo passa...

Aos componentes da Corregedoria PM, cuja figura da Maj Lys Andreia, simboliza todo apoio e incentivo em nossas mais diversas idealizações,

Aos membros da Academia de Polícia Militar, tendo o Maj Adílio como exemplo idílico de comandante, que Deus o abençoe.

Ao nosso orientador, Cel QOPM Júlio César Mota, pela compreensão e paciência exemplares.

Ao Cel QOPM Jorge Sobrinho, incansável defensor da modernização da gestão pública.

Ad sumus!

Cap Zacarias

Dedico à minha família, meus irmãos, e principalmente a Maria da Paz Borges de Lira, minha mãe, que sempre rogou a Deus pelo sucesso de minhas jornadas; a Thais, minha esposa, que sabe entender os motivos de minhas ausências e que sempre está ao meu lado e também à Gabrielle e Natália, minhas filhas que são a força que me guia em qualquer jornada;

Ao Sr. Major QOPM Éder Fernandes, amigo e companheiro principalmente nas horas mais difíceis além de ser um exemplo ímpar na condução da autoridade e da família.

Ad sumus!

Cap Borges

Agradecemos a Deus, sem o qual nada somos.
Ebenezer!

RESUMO

Para se entender o processo do planejamento estratégico, faz-se necessária uma revisão da função essencial à existência do Estado, sua evolução e principais fases. O Estado evolui. Se antes a administração era voltada para interesses pessoais e de grupos, hoje o Estado se firma como essencial ao bem estar da coletividade. Esta tendência, mesmo que a passos lentos, exige de seus administradores um profundo conhecimento de técnicas de administração dos recursos públicos. Este modelo gerencial de administração inclui a Polícia Militar, como órgão fundamental no atendimento ao público. A sociedade exige cada vez mais resultados expressivos no combate à violência, e nesta medida seus administradores entendem que não podem resolver os problemas sociais sozinhos e por isso precisam buscar em outros campos, um novo modelo gerencial da administração dos recursos públicos aliado ao acompanhamento e guiado por ferramentas que propiciem ao administrador mensurar os planos efetivados. A segurança pública não está alheia a esta nova forma de administrar do Estado, que por sua vez já se utiliza desta ferramenta gerencial que possui vários processos e procedimentos com características próprias essenciais à sua implementação. Esse modelo de administrar o bem público espelhou-se nos recursos gerenciais utilizados na iniciativa privada, onde várias ferramentas são disponibilizadas para melhor fornecer produtos e serviços. Neste contexto, este trabalho sugere a aplicação da elaboração de projetos no âmbito da segurança pública, principalmente na Polícia Militar de Goiás acrescentando que esta necessita urgentemente formar pessoal com qualificação na elaboração de projetos e, por conseguinte, elaboração de planejamentos estratégicos como meio fundamental de adequação à administração gerencial.

Palavras chaves: Planejamento estratégico, administração gerencial e ferramentas.

ABSTRACT

understand the strategic planning process, it is necessary to review the essential function of the existence of the state, its evolution and main phases. The state evolves. If before the administration was focused on personal and group interests, the state now stands as essential to the welfare of the community. This trend, even if slowly, requires its managers a deep understanding of techniques of management of public resources. This management model management includes the Military Police as an organ essential to the public in attendance. Society demands more and more significant results in combating violence, and to that extent their managers understand that they can not solve social problems alone so they need to look in other fields, a new management model of management of public resources combined with the monitoring and guided by tools that enable the administrator plans to measure the effect. Public safety is not immune to this new way of administering the state, which in turn uses this as a management tool that has many processes and procedures with characteristics essential to its implementation. This approach to managing the public good was reflected in the managerial resources used in the private sector, where several tools are available to provide best products and services. In this context, this paper suggests the implementation of development projects within the public safety, especially in the Military Police of Goiás adding that it urgently needs to train people with skills in project preparation and, consequently, development of strategic planning as a fundamental means of suitability for the managerial administration.

Keywords: Strategic planning, management and administration tools

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
I- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	18
II- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ESTADO DE GOIÁS.....	22
III- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PRINCIPAL DA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	25
IV- A ELABORAÇÃO DE PROJETOS E SUA INTRÍNSECA RELAÇÃO COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	33
V- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DAS POLÍCIAS.....	41
VI- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMGO E SUA IMPLEMENTAÇÃO POR MEIO DE PROJETOS	44
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A	59
APÊNDICE B.....	70
APÊNDICE C	71
APÊNDICE D	76
ANEXO.....	82

I- INTRODUÇÃO

“A mudança sempre se faz presente em nosso mundo, afetando a todos, ninguém, nem nada permanece incólume à ação do tempo o qual implacavelmente deixa-nos, atônitos, quedados, semelhante a Édipo face à Esfinge de Tebas a qual, sem solução de continuidade, faz-nos a enigmática e vital proposta: decifra-me ou devoro-te!” (PINSENT, 1969).

Os orientais cedo aprenderam a lidar com as transformações que o futuro reserva, havendo registros de tratados relativos aos combates e as condutas próprias dos homens responsáveis pelas coisas do Estado, tendo o grande samurai Musashi deixado como seu primeiro princípio de luta: “A água é tanto ordenada quanto flexível. Ela mantém sua própria identidade, mas se adapta às circunstâncias a seu redor.” (KRAUSE, 2000, p.9).

Exortando no sentido de fazer-se necessária a mudança como realidade de nossas vidas, o apóstolo Paulo em sua carta aos cristãos de Roma já aconselhava: “Não vos conformeis com esse século, mas transformai-vos por meio da renovação de vossa mente.” (Rm.12:2).

O presente trabalho, busca apontar alguma direção em um período onde as mudanças ocorrem em uma velocidade jamais vista na história da humanidade, assim objetiva tratar da ferramenta de elaboração de projetos, como conjunto de processos e procedimentos que, adequadamente utilizados, tem o potencial de contribuir de maneira significativa para uma eficiente, eficaz e efetiva implementação do Planejamento Estratégico (PE) no âmbito da Polícia Militar de Goiás (PMGO), entendendo que o planejamento estratégico é um marco para a mudança organizacional necessária à melhoria da prestação de serviços públicos na área de Segurança Pública. Essa preocupação com a mudança do comportamento organizacional decorre da natureza mutável do processo histórico de formação das organizações sociais e das instituições projetadas e criadas por esses grupos humanos, sobretudo o Estado como forma de organização política de uma nação em determinado território e o governo como modelo de administração adotado para atingir os fins colimados por aquele. (SOUZA, 2009).

Para atingir os objetivos traçados nessa pesquisa monográfica, trabalharemos com conceitos inter-relacionados de administração privada e pública, a fim de demonstrar quão proveitosa pode ser essa parceria, para o ente estatal, e não há nada de errado no fato dos mais antigos administradores da história aprender algo com seus mais novos „discípulos“ – as

empresas privadas, afinal: “Conceitos e técnicas, como organização, disciplina, hierarquia, logística, planejamento e recursos humanos, encontram-se em organizações militares desde 3.500 a.C.” (SOBRAL, 2008, p.34).

Devemos entender, para fins conceituais, a administração como objeto de estudo desse trabalho a partir do conceito de que: “Administração Pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo, como também é a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios de Estado.” (SOUZA, 2009, p.29).

É importante perceber como o Estado, governo e a administração pública têm evoluído através do tempo para aquilatarmos devidamente a importância que a ferramenta gerencial de elaboração de projetos tem para as organizações nos dias atuais, bem como suas potencialidades para a proveitosa aplicação do PE de uma instituição.

Para falar acerca da formação do Estado, deve-se fazer um retrospecto desde as primeiras formações humanas, quando o ser humano percebe que é mais vantajoso unir forças em torno de uma causa em comum, seja a alimentação ou a proteção do bando, em suma, de aspectos relacionados à sua sobrevivência. Contudo, tais sociedades por serem ágrafas, não nos deixaram conceitos embrionários dos arranjos sociais pensados ali, porém temos registros em sociedades milenares acerca de grandes feitos de uma proto-administração pública.

É possível encontrar vários exemplos históricos que demonstram como a administração vem sendo praticada há milhares de anos: (...) registros escritos a respeito de atividades comerciais e governamentais já eram utilizados pelos sumérios por volta de 5.000 a.C; (...) as pirâmides egípcias e a grande muralha da China são exemplos de projetos de grande escopo e amplitude que envolveram milhares de pessoas e que contaram com o uso de práticas e técnicas administrativas desde 4.000 a.C. (SOBRAL, 2008, p. 34).

Como modelos devidamente pensados e registrados de instituições políticas de escopo coletivo, temos ainda, os que nos legaram principalmente os gregos e os romanos:

Nessa acepção, o conceito de Estado é relativamente novo. Os gregos usavam *polis* para designar seu Estado, mas que não ultrapassava, propriamente, os limites da cidade. Os romanos usavam, com o mesmo sentido, *civitas e republica* e, para designar a condição ou a ordem da coisa pública e dos negócios, a expressão “*Status Reipublicae* (...)”. (SOUZA, 2009, p.27).

O termo moderno, como usualmente utiliza-se, Estado, chegou até nós por contribuição dessas civilizações, conforme continua esse pesquisador:

(...) de onde se origina, muito provavelmente pelo desuso do segundo termo, a palavra “*status*”, não mais como condição ou estado, mas assumindo, a partir do século XVI, a terminologia moderna de “*État*”, em Francês, “*Staat*”, em Alemão, e, em Português e Espanhol, *Estado*. (Idem, p.27).

Nesse processo histórico por que passou a consolidação do Estado como o conhecemos atualmente, as idéias referentes ao Governo também sofreram influências e modificações consideráveis, dentre as quais se destacam as de orientação liberal, eminentemente voltada para a propriedade, vertente Capitalista:

Observa-se também que Locke (1998) busca estabelecer a separação das esferas da sociedade: a política e a civil, que obedecem a normas e leis diferentes. Nesse sentido, todos os direitos de propriedade são exercidos na sociedade Civil e o Estado não deve interferir, mas garantir o livre exercício da propriedade. Verifica-se dessa perspectiva uma estreita relação entre propriedade e liberdade. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.23).

Nessa perspectiva, pensava-se em um Estado inerte, o qual não deveria intervir nas relações entre as pessoas e suas propriedades, a não ser no intuito de assegurá-las contra qualquer ameaça.

As razões da burguesia revolucionária para implantar o liberalismo econômico foram estampadas na teoria da *mão invisível*. Essa teoria surgiu na obra de Adam Smith (1723-1790), intitulada *A riqueza das nações*, na qual ele afirma existir uma lógica interna por trás da aparência confusa e desconexa da sociedade capitalista. A intervenção de qualquer elemento externo seria, portanto, dispensável. (TOMAZI, 2001, p. 139).

E no outro extremo, surge como crítica ao Governo do Estado liberal, o modelo estatizante, de administração centralizada, e de influência no pensamento econômico Socialista:

Marx faz a crítica do Estado burguês e, por conseguinte, do liberalismo. Para ele, o comunismo que foi instaurado com a Revolução Francesa era utópico, pois se deu apenas a igualdade jurídica, e para alcançar a igualdade pregada na Revolução Francesa interessava apenas ao setor economicamente dominante, a burguesia. A igualdade jurídica, sem a revolução econômico-social, era apenas aparente; escondia e consolidava as desigualdades reais. Ele chegou à conclusão de que as relações jurídicas não podem ser compreendidas em si, pois suas raízes estão nas relações materiais de existência. A sociedade civil é entendida como o conjunto das relações econômicas, as quais explicam o surgimento do Estado, seu caráter e natureza de leis. (idem, p.27).

Vistas, *en passant*, as evoluções dos conceitos de Estado e de Governo, vejamos agora como o idéia de Administração Pública foi moldada ao longo desse período;

observação essencial à compreensão do presente trabalho, pois a forma como o corpo de servidores públicos, civis ou militares, conduzem seus órgãos e atividades, está intimamente relacionada ao zeitgeist -espírito da época-, que orienta a Administração Pública de seu tempo.

Desde que o Estado moderno organizou-se, foi estabelecido um corpo separado de funcionários, os quais, mantidos por recursos da coroa, pois os primeiros Estados surgiram como reinos, tinham por objetivo primordial fazer com que a vontade do soberano fosse efetivada, independente do posicionamento - na maioria das vezes contrária -, por parte dos súditos, período esse em que surgiram os Estados Absolutistas:

A primeira forma de Estado moderno que devemos destacar é o absolutismo. (...) O Estado absolutista teve em Thomas Hobbes (1588-1679) o seu grande representante teórico. De um ponto de vista lógico, a teoria hobbesiana procurava as origens do Estado, sua razão de ser, sua finalidade. Para Hobbes, o Estado soberano significava a realização máxima da sociedade civilizada e racional. (TOMAZI, 2001, p. 135).

Nesse período a “Administração Pública, totalmente controlada pelo monarca, subdividia-se em conselhos, ministérios, chanceler, comissários e intendentess”. (TOMAZI, 2001, p. 135). A forma como era tratado o bem público baseava-se na idéia de que o rei era soberano e senhor sobre tudo, confundindo o patrimônio público com o privado. Nesse sentido, observa-se a administração pública patrimonialista, algo que não ficou restrito só à época dos monarcas absolutistas do século XVII, como Luís XIV da França, conhecido como o rei sol:

Em *Os donos do poder*, Faoro (2001) considera que o Estado e a administração pública têm origens no patrimonialismo, como traço distintivo de uma ética em que a apropriação da coisa pública se manifesta, sobretudo, nas práticas administrativas e estamentais. Ou seja, um modelo que se predomina ou sugere a apropriação da coisa pública e do aparelho do Estado e do próprio Estado por grupos de interesses, *lobbies*, partidos políticos e demais representantes corporativos interessados nas *benesses* propiciadas pelo poder público. (SOUZA, 2009, p. 51).

Com o advento da Revolução Francesa, houve a separação dos poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), bem como a cisão entre o poder do monarca e a Administração Pública, que passou a objetivar não mais cumprir a vontade do rei, mais sim o que foi estabelecido em Lei. Surge o princípio da legalidade, como limitador do poder régio e grande norteador do serviço público. Eis aí o Estado liberal. (idem, 2001).

No Estado liberal o corpo de servidores, hierarquicamente organizados, incumbidos de realizar as ações necessárias ao funcionamento da máquina pública, volta-se para o Estado como um fim em si mesmo, onde a grande preocupação não é com o que é produzido ou que tipo de serviço é prestado pelo Governo, mas sim se a Administração Pública está cumprindo à risca a variegada gama de normas que caracterizaram a burocracia que foi a marca maior desse período.

A burocracia é o tipo de administração caracterizada por uma hierarquia formal de autoridade, na qual existem regras definidas para a classificação e solução de problemas, que devem ser estendidas às comissões e aos organismos coletivos de decisão e formas escritas de comunicação. Em geral, é peculiar das repartições e instituições privadas. O termo burocracia é utilizado também em outros sentidos: serve para designar tanto o conjunto de funcionários – ou burocratas- como para qualificar uma forma de proceder lenta, rotineira, que dificulta e entrava toda decisão. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.53).

Paralela ao desenvolvimento da Administração Pública foi desenvolvendo a Administração como ciência, sobretudo após a Revolução Industrial, que com seu enorme plantel de fábricas necessitava de organizá-las a fim de que o o conjunto dos esforços dos trabalhadores, recrutados nos campos e nas oficinas, não se resumisse em um mero aglomerado de camponeses e artesãos, mais sim num eficiente sistema de produção em massa.

É com a Revolução Industrial, no decorrer do século XVIII, que se consolidam as condições para o estudo da administração como uma nova disciplina, com fronteiras distintas de outras disciplinas. De fato, o surgimento da administração está estreitamente relacionado com o processo de consolidação do capitalismo – um novo modo de produção e organização do trabalho. (SOBRAL, 2007 p 34-35).

E nessa fase da origem da Administração como ciência, ganham destaque as idéias de Max Weber, cujos estudos permeavam tanto a administração pública quanto a privada, sobretudo no que diz respeito à organização hierárquica e ao controle característico da burocracia.

As principais contribuições da escola clássica de administração foram desenvolvidas por um grupo de autores diretamente envolvidos com a prática gerencial, os quais buscaram desenvolver princípios racionais que tornariam a administração mais eficiente. No entanto, também se inclui nessa escola a contribuição de Max Weber relativa ao conceito de burocracia, considerada pelo autor como a forma organizacional preponderante da sociedade industrial (no período que coincide com a escola clássica de administração). (SOBRAL, 2007, p 37).

O Estado liberal começou a apresentar seus limites a partir do século XX. Já em 1929, com a queda da Bolsa de Valores de Nova York, ganharam forças as críticas ao modelo totalmente liberal, apregoadas a partir da obra de Smith, surgindo a idéia de que deveria haver um equilíbrio entre um Estado totalitário e um Estado liberal, onde aquele interferisse em todos os aspectos da vida civil, principalmente por intermédio da estatização dos meios de produção, e esse que representa o ideal LAISSE FAIRE. Nesse período tomam fôlego as idéias do economista John Maynard Keynes, o qual defende a intervenção do Estado na economia como algo necessário ao equilíbrio do mercado, o qual, se fosse deixado somente à mercê da mão invisível, como queriam os liberais, sucumbiria ante a ganância dos detentores dos meios de produção, deixando a fase do Estado puramente liberal, passando-se para o Estado do Bem-Estar Social. (TOMAZI, 2001, p. 4).

A primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. Surge em seu lugar um novo formato de Estado, que assume uma posição decisiva na promoção do desenvolvimento econômico e social. A partir desse momento, o Estado passa a desempenhar um papel estratégico na coordenação da economia capitalista, promovendo poupança forçada, alavancando o desenvolvimento econômico, corrigindo as distorções do mercado e garantindo uma distribuição de renda mais igualitária. (MARQUES, 2008, p.30).

Dessa forma quebrou-se o tabu de que o estado não devia preocupar-se com as relações de mercado, as quais se ajeitariam por conta própria. E de olhos na sociedade e na forma como essa se relaciona e desenvolve, o Estado passou a perceber que mudanças deveriam ser efetivadas a fim de que um serviço público de melhor qualidade fosse ofertado aos cidadãos, pois a Administração Pública burocrática já não estava mais atendendo aos anseios da população, pois essa forma de administrar o bem público tinha elegido os mecanismos de controle da máquina pública como um fim em si mesmo, deixando o usuário do serviço público como mero coadjuvante, cujas necessidades não eram o fator principal quando se pensava em prestação de serviço público.

Para adequar-se a essa nova realidade, surgiram as figuras das reformas de Governo, haja vista que o principal não era mudar a forma de Governo ou de Estado, como queriam nas revoluções, mas simplesmente o objetivo era melhorar aquilo que já estava funcionando, no intuito de voltar o foco para o usuário, agora visto como cidadão.

O movimento da *New Public Administration*, característico da conhecida indústria do *management*, tem em comum com outras vertentes gerencialistas as seguintes premissas: (a) uma crítica fortemente centrada no modelo burocrático de gestão, chamando-a de ineficiente e ineficaz, no que se refere ao atendimento

das demandas sociais e aos excessos de formalismos e ritualismos comuns desse modelo; (b) uma valorização da cultura e da indústria do *management*, colocando-o como uma salvaguarda dos valores e interesses da sociedade, na medida em que essa indústria se volta para as empresas privadas, para o lucro e vantagens do mercado consumidor; (c) ao modismo gerencial, que caracterizou as décadas de 80 e 90, com a adoção de diversas práticas e inovações gerenciais, como a reengenharia, os programas de qualidade total e demais práticas gerenciais que “invadiram” as empresas privadas e o setor público, em particular. (SOUZA, 2009, p. 60).

Nesse momento, em que o Estado passou a ver o cidadão como sujeito de direitos, como um cliente dos produtos e serviços fornecidos pelo ente Estatal, buscou-se na iniciativa privada, setor que há muito já se orientava em função dos destinatários daquilo que produz as melhores idéias, ferramentas e planos que pudessem ser utilizados em comum, tanto na economia de mercado, quanto no setor público onde o objetivo não é o lucro, e não há, na maioria das vezes, concorrência, como no caso das empresas privadas, mas sim o valor público, entendido como prestação de serviços públicos de maneira eficiente, eficaz e efetiva ao cidadão.

E nessa busca por uma melhor prestação de serviços, tem-se destacado, desde o início do século XX, o planejamento estratégico (PE) como carro chefe do modelo gerencial de administrar um empreendimento, pois ele aglutina, sintetiza todos os esforços dos diversos setores envolvidos, direta e indiretamente, para o êxito do futuro que fora delineado, sonhado coletivamente, através do compartilhamento de sonhos e anseios das pessoas envolvidas e das próprias instituições ou empresas.

E como fator diferencial e na maioria das vezes decisivo para que esse planejamento estratégico saia do papel, dos arquivos, da galeria dos grandes feitos da empresa, e adquira existência real, gerando os frutos desejados, modificando as situações que necessitavam de melhoras, criando valor, ou ainda, inovando, tem-se o que o outro instrumento que também se popularizou em parceria com o PE, trata-se do gerenciamento por projetos, ou simplesmente a elaboração de projetos, a qual, esse singelo trabalho procurara demonstrar ser essencial para a implementação do planejamento estratégico. Isto é, se não for dada a devida importância que as ferramentas e técnicas de elaboração de projetos deve ter em uma empresa, corre-se o alto risco de ver todo o trabalho da feitura do planejamento estratégico ir por água abaixo.

Dessa forma veremos que, iniciado em meio às empresas privadas, o PE e suas ferramentas de implementação, elaboração de projetos, migraram para o setor público, sendo objeto de estudo nos meios acadêmicos que buscavam aprimorar a prestação de serviço público, de forma que compreenderam a importância desse instrumento para a

melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, em um Estado já altamente organizado e amadurecido democraticamente, ao ponto de compreender o sentido da sabia colocação de Abraham Lincoln, há mais de dois séculos quando da inauguração de um cemitério para os norte-americanos que tombaram em combate na Guerra da Secessão Americana, “A democracia e o Governo do povo, pelo povo e para o povo.”

Assim, justifica-se o presente trabalho ante a necessidade de adaptação da Administração Pública, adequando-se às mudanças sociais, tecnológicas, culturais, legais, enfim, urge melhorar o modo como os administradores públicos manejam o bem público, aos novos tempos, onde o cidadão, consciente de seus direitos almeja um serviço público de qualidade que corresponda aos mais altos anseios pelos quais foi criado, de forma que se legitime a existência dos mais diversos órgãos do corpo público, principalmente na área de segurança pública, onde o Estado tem primazia, sendo as polícias militares e a PMGO, em particular, instituições cujas lideranças buscam rearranjos que as estructurem de maneira mais eficiente em suas buscas pela necessária, e vital, modernização, pois, como é o caso da sentinela do Planalto Central, apesar de seus 152 anos, ainda há muito que aprender com o modelo e a cultura gerencial de gestão.

I- A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

No Brasil tais mudanças também ocorreram, embora em tempos diversos, assim, tivemos um Estado, desde a colonização portuguesa em 1522, majoritariamente patrimonialista, sobretudo na época da monarquia, onde o imperador e sua corte administravam o país como um grande patrimônio próprio, repartindo principalmente terras e funções aos barões, condes, viscondes e outros que viviam da coroa.

A dominação patrimonialista corresponde a uma estrutura política cuja subordinação dos atores sociais é determinada por dependência econômica e por sentimentos de lealdade aos governantes. São relações de reciprocidade entre dominantes e dominados que, de um lado, têm no Estado uma espécie de credor de toda a base material da sociedade (a nobreza compra os seus cargos para ocupar a estrutura do poder) e, de outro, a lealdade dos súditos. (TOMAZI, 2000, p.162).

Consta que mesmo após a declaração da Independência em 1822, o panorama não mudou acerca da forma como a administração cuidava dos bens e serviços públicos no Brasil, sendo que nem mesmo depois da Proclamação da República (1889), essa relação não se alterou, pois saiu de cena a corte, porém foi substituída pelas oligarquias que passaram a apropriar-se da coisa pública.

Para Castro (1995), nossa história é a do privatismo na administração pública, que se encontrava nas mãos de proprietários rurais que exerciam o poder em nome do governo lusitano. Após a Independência, quase nada mudou, vindo a oligarquia cafeeira a substituir a açucareira, mantendo os mesmos privilégios senão, dilatando-os. Essa situação prolongou-se por toda a República Velha, onde o Estado fraco era dominado pelas elites locais e a gestão do público se confundia com a gestão do privado. (SOUZA, 2009, p. 34).

Na década de 1930 houve uma predominância do modelo burocrático, havendo melhor divisão entre o bem público e o privado, o que era reforçado pela pletora de normas editadas a fim de manter essa separação, e coibir as condutas contrárias. Surgia o império das leis.

Num segundo período (meados do século XIX a aproximadamente 1930), conhecido como a fase “jurídica”, caracterizou-se pelo respeito nominal e cego à lei e, igualmente, pelo monopólio dos cargos públicos, especialmente eletivos, concentrados nas mãos dos bacharéis em Direito. Embora não se discuta a necessidade de leis, a máxima de Rui Barbosa “com a lei, pela lei e dentro da lei, porque fora da lei não há salvação”, retrata o espírito da fase jurídica. (idem, p.34).

Deve-se ressaltar que nesse período houve uma preocupação do governo brasileiro com a idéia de que o Estado deveria intervir nas relações sócio-econômicas, ante o mencionado sinal de esgotamento do estado liberal e de sua „invisível mão“, a qual deixara à própria sorte populações, que imergiram em estado econômico lastimável e mercados que se colapsaram. Nesse período foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP-, um dos passos para adequar o Estado às transformações que ocorriam na sociedade brasileira e no mundo, de acordo com TOMAZI, em sua obra publicada no ano 2000.

O governo Vargas (1930-1945) deflagra o processo que leva à criação das bases institucionais de uma democracia nos moldes das sociedades fordistas da época, estabelecendo direitos trabalhistas, um sistema de ensino público, o sufrágio universal e a Constituição de 1946. Tais iniciativas buscavam instaurar um Estado de Bem-Estar no País (*Welfare State*). (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.92).

Foi principalmente após o término da Segunda Guerra Mundial, 1945, que o Estado brasileiro passou a adotar uma atitude mais modernizadora, assim iniciou a elaboração de planos para desenvolver-se, buscando fazê-lo, sobretudo, com eficiência. (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Na época do estado forte (1964-1985), a par do revés democrático, ficou para a modernização da Administração Pública o Decreto-Lei nº 200, de 1967, o qual veio a modificar o modelo de administração burocrático conforme citado por Matias-pereira, 2009, prevalente até então, sendo ainda criado o Ministério do Planejamento, do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), como corolário do crescimento estatal, uma das características desse período explicitado por Tomazi, 2000.

A reforma administrativa no Brasil, realizada por meio do Decreto-Lei n. 200, de 1967, representa um avanço na busca de romper com a rigidez burocrática. Pode ser entendida como a primeira experiência de implantação da administração gerencial no país. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.93).

Com o processo de redemocratização do país, após 1985, houve grande avanço na modernização do Estado Brasileiro, cujo marco se deu com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em outubro de 1988, a qual fortaleceu os municípios, descentralizando a Administração Pública e abrindo espaço para a participação da sociedade nas decisões governamentais, sobretudo com a criação de Conselhos nas áreas de atuação do Estado, como saúde e educação. (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Uma outra reforma paradigmática realiza-se a partir da Constituição Federal de 1988, na qual a administração pública brasileira passou por mudanças que afetam toda a sociedade, sobretudo em relação à construção de uma cidadania plena, que envolvia ganhos sociais, tais como: maior participação popular na formulação de políticas públicas, criação de conselhos populares, movimentos sociais e municipalistas, fundamentais para a consolidação do processo de descentralização da administração pública. (SOUZA, 2009, p.46).

Em prosseguimento às modificações iniciadas pela Carta Magna de 1988, vieram as reformas do Estado, sob o governo do presidente Fernando Collor de Mello onde ocorreu uma onda de descentralização do governo federal objetivando a redução da máquina pública, porém tais medidas acabaram por prejudicar a eficiência na gestão pública.

Nesse conjunto dessas reformas, um aspecto interessante e singular, que destoa dos demais esforços reformistas, diz respeito ao período do Governo Collor, antes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Nesse Governo, a política de modernização administrativa apoiava-se, principalmente, na desmontagem do setor público, através de uma política de desmoralização e de “ataques” à administração pública e ao funcionalismo. Tal desconstrução (...) culminou com a perda da capacidade gerencial e de formulação de políticas (FADul; Souza, 2005 e Torres, 2004). (SOUZA, 2009, p.47).

Após esse governo, iniciou-se o período de reformas capitaneadas pelo presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), o qual demonstrou a intenção de implantar uma nova mudança na estrutura e na cultura do serviço público, ou seja, o modelo de Administração Pública Gerencial. (MATIAS-PEREIRA, 2009).

No Governo Fernando Henrique Cardoso, as propostas que tramitavam nas Comissões da Câmara enfocavam austeridade nos gastos públicos, particularmente com relação ao quadro de pessoal. Porém, dadas as características conjunturais dos anos 90, foi possível vislumbrar a iminência de um novo período reformista, cujo protótipo se enfeixava no que se poderia denominar de “Administração Pública Gerencial”. (SOUZA, 2009, p.39).

Devemos destacar ainda a atuação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a qual, situada na capital federal, vem desempenhando a função de capacitar o quadro de Servidores Públicos da União para atuar de maneira satisfatória no ambiente dinâmico característico da nova ordem, a da administração pública gerencial.

Por fim, de acordo com Matias Pereira, 2009, no governo do presidente Luis Inácio Lula da Silva (2003-2010) continuaram os esforços de mudança do paradigma da administração pública, voltando-a para o cidadão, com a participação daquela em prol

desse, havendo enorme desenvolvimento social, não apenas econômico como ocorrera em governos anteriores.

Dentre os diversos atos visando à modernização da máquina administrativa brasileira, esse governo decretou o ano de 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública, ocasião em que foi instalado o primeiro Fórum Nacional de Gestão Pública, no Brasil, tendo o ministro do planejamento, Paulo Bernardo, lançado a carta ao servidor, onde delineou as diretrizes a serem observadas para a capacitação dos servidores públicos ante os novos desafios de gestão, conforme publicado na revista GESTÃO PÚBLICA & DESENVOLVIMENTO (2009).

II- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ESTADO DE GOIÁS

O Estado de Goiás tem se destacado na busca da modernização da estrutura administrativa procurando novos arranjos para os órgãos públicos que os tornassem mais ágeis e efetivos na prestação de serviço público à comunidade goiana.

Como exemplo desses esforços tem-se a implantação das Agências Reguladoras, como a Agência Goiana de Regulação (AGR) e da Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos (AGANP), marcos da cultura gerencial no setor público.

O modelo de gestão das agências reguladoras pode ser considerado como uma articulação envolvendo as suas principais características e dimensões organizacionais, a partir das quatro dimensões básicas da análise organizacional escolhidas para esta investigação: estrutura, estratégia, relação ambiental (Loiola et al., 2004) e sistema político (Mintzberg, 1992) das agências reguladoras. (SOUZA, 2009, p.39).

Ressalte-se que a preocupação do governo goiano não se restringiu à estrutura física, mas também com os servidores públicos, pois os recursos humanos qualificados e motivados são o grande diferencial competitivo de qualquer empresa, seja pública ou privada.

O mundo dos negócios está mudando rapidamente. “Cada vez mais, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerá do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento”. (CHIAVENATO, 2002, p.3).

Assim, houve o fortalecimento da Escola de Governo, órgão responsável por instruir os servidores públicos, civis e militares, de Goiás no campo da administração pública gerencial, ocasião em que se ofertavam aos mesmos cursos como o de qualidade, planejamento estratégico, gerência de projetos dentro outros temas pertinentes.

Ainda nesse intuito de mudança organizacional de amplitude em todo o Estado de Goiás, foi dado um passo ousado e de vanguarda: criou-se o Programa Universidade Corporativa- PROÚNICO, cujo objetivo foi qualificar, após criteriosa seleção interna, um seleto grupo de servidores públicos estaduais, os quais, chamados „multiplicadores de cultura gerencial“, que ao concluírem a etapa eliminatória do curso de formação no ano de 2010, ministrado por corpo docente da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro/FGV-

RJ, estão aptos a disseminarem os princípios da Administração Pública Gerencial aos demais servidores de seus Órgãos de origem.

Há de se ressaltar que esse projeto Universidade Corporativa, apresentado como fruto do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Políticas Públicas, na Universidade Federal de Goiás, pela então diretora da Escola de Governo desse Estado, objetivou estruturar em Goiás o conceito defendido pelo eminente professor Peter Senge, diretor do centro de aprendizado organizacional da *Sloan School of Management*, do *Massachusetts Institute Technology (MIT)*, o qual demonstra que frente às mudanças constantes faz-se necessário o aprendizado contínuo, e que o conhecimento do todo - empresa, é maior que a soma do conhecimento das partes – servidores, em síntese, parte do que esse pesquisador denomina de “organização que aprende.” (SENGE, 1999).

Assim, a alavancagem primária para qualquer esforço de aprendizado organizacional não reside em diretrizes, orçamentos ou organogramas, mas em nós mesmos. Mesmo criar resultados desejados não é um sinal de aprendizado. (...) Mudar a maneira de interagirmos significa reprojeter não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interação entre pessoas e processos, difíceis de ver. (SENGE, 1999, p. 45).

Dessa forma, notam-se evidências da real preocupação e compromisso do Governo do Estado de Goiás com a capacitação dos servidores públicos estadual a fim de fazerem frente às mudanças intrínsecas nos novos tempos.

Outro passo monumental dado pelo Governo do Estado de Goiás e que deve ser destacado, principalmente em razão do alinhamento com o escopo da presente pesquisa monográfica, é o projeto de formulação de um Planejamento Estratégico para o Estado vislumbrando prospectivamente um período de 20 anos à frente: o Projeto Goiás 2030.

Esse projeto nasceu de uma parceria entre o Estado de Goiás e a empresa de consultoria Sagres, a qual possui atuação em todo território nacional, e baseia seus cálculos em ferramentas presentes em pesquisas em ambientes altamente complexos, onde há vários jogadores cujas decisões podem influenciar no cenário geral, assunto tratado na Teoria dos Jogos. (DAVIS, 1973).

Interessante ainda destacar no Plano Goiás 2030 que se procurou oportunizar a participação das diversas classes representativas da sociedade, e a própria participação popular via *internet*, sendo relevante mencionar que na elaboração deste mega Planejamento Estratégico houve a criação do Núcleo de Inteligência Prospectiva (NIP), o qual tem a função de acompanhar a implementação do que fora estabelecido, sendo que a

Polícia Militar de Goiás teve a honra de ter cadeira permanente nesse colegiado, na ocasião representada por um oficial do Estado-Maior responsável pelo planejamento na corporação.

Outro grande indicador da premente necessidade de adaptar-se ao modelo de administração pública gerencial mostra-se por intermédio de medidas que vêm sendo adotadas pelo Governador Marconi Perillo, no Estado de Goiás, o qual nesse seu novo governo, iniciado em 2011, já deu o grande recado ao convidar para presidir a Secretaria da Fazenda o Sr. Simão Cirineu Dias, o qual na mesma função em Minas Gerais foi um dos responsáveis pelo programa do governo daquele Estado, sob a batuta do então Governador Aécio Neves, de modernização da administração pública, denominado „Choque de Gestão“, cujo pilares se baseiam principalmente na gestão por resultados ou competência, tendo sido ainda Secretário de Planejamento, sob convite da Governadora Roseana Sarney, no Estado do Maranhão.

A própria indicação do nome de Simão Cirineu para essa função em si já demonstra a gestão por competência, cujo foco está nos resultados apresentados pelo servidor público, e não pelo currículo, ou seja, baseia-se a escolha de determinado nome pela meritocracia, o que essa pessoa apresenta como resultados, e não simplesmente em titulações.

A agenda de expectativas da sociedade em torno do desempenho e da capacidade das organizações governamentais de gerar resultados socialmente relevantes não pára de ser incrementada por exigências de atributos e condições de funcionamento, em larga escala, associados à dinâmica de mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, a marca de nossa contemporaneidade. (OTERO, 2010, p.7).

Continuando na direção da gestão por competência ou resultados, o Governo de Goiás expediu edital objetivando o preenchimento de 40% das vagas de gerência de fundações, autarquias e administração direta, por meio de seleção interna, com o critério de capacitação e mérito, isto é, as novas regras do jogo já foram ditadas, a Administração Pública estadual está cada dia mais efetivando o modelo gerencial, cabendo aos diversos setores que a compõem, como a Polícia Militar, adequar-se a essas mudanças, sendo melhor que as modificações partam da instituição para fora, do que serem decididas e determinadas sem levar em consideração as idiosincrasias da Corporação.

III- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERREMENTA PRINCIPAL DA ADMINISTRACAO GERENCIAL

Como vimos, o modelo de administração gerencial representa na atualidade, uma das mais avançadas idéias sobre como conduzir uma empresa de maneira eficiente, eficaz e efetiva, sendo que por sua vez o planejamento estratégico está para a administração gerencial, assim como a constituição de um país está para a estrutura de seu governo, pois é através do PE que o empreendimento tem sentido, tanto para os que têm por incumbência levá-lo adiante, quanto para os que de alguma maneira serão afetados.

Ante essa essencialidade do PE, como instrumento de administração gerencial e sua relação direta com o objeto dessa monografia, vejamo-lo em maiores detalhes.

3.1 - O Planejamento Estratégico.

Tem-se por planejamento estratégico a ação de elaborar um plano futuro para uma organização, empresa, país ou mesmo pessoa, baseando-se em sua situação atual, suas forças e fraquezas, em observância aos fatores fora de seu controle, ambiente externo, onde é delineada a posição ideal, em que se quer chegar, ou tornar-se, partindo da sua real, atual condição, levando-se em consideração qual o seu grande objetivo, seu motivo de existência e quais valores não são negociáveis na caminhada desse empreendimento.

O planejamento estratégico consiste na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, definição de missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas. (SILVEIRA JÚNIOR, 1996, p. 19).

Para melhor compreensão da importância da implementação do planejamento estratégico da PMGO, nos demoremos mais em alguns conceitos chaves dessa poderosa ferramenta que distingue a administração pública gerencial. Ressalta-se que esse planejamento procura delinear o caminho e suas condições para que a empresa alcance seu objetivo, nessa planificação a estratégia da organização é desenhada.

O termo estratégia tem origem na Grécia e com forte conotação militar. Hoje reparamos várias semelhanças entre a antiga estratégia e a encontrada no

ambiente das modernas organizações, onde os objetivos são definidos no horizonte de longo prazo envolvendo análises internas e externas, delineando pontos fortes e fracos, além de ameaças e oportunidades. (MARQUES, 2008, p.177).

Assim, trataremos dos conceitos de visão, missão, valores, análise dos pontos fracos e dos fortes, análise de oportunidades e ameaças, objetivos estratégicos e ações estratégicas, de onde, como veremos mais adiante, surgem os projetos estratégicos.

3.1.1 Missão.

Por missão entende-se aquilo que a empresa tem por seu propósito de ser, para que ela foi criada, projetada, o que justifica a sua existência e legitima a sua continuidade.

A missão é a expressão da razão de existência de uma organização. Como tal, deverá ser ao mesmo tempo clara, explícita e suficientemente abrangente de modo a permitir que acompanhe as mudanças processadas no ambiente. Uma missão organizacional bem definida deve conter três elementos: o propósito, o meio e o benefício. (SILVEIRA JÚNIOR, 1996, p. 19)

Vejamos alguns exemplos de Missão:

a) Tribunal de Contas da União:

“Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.” (MARQUES, 2008, p.240);

b) Polícia Militar de Minas Gerais:

“A missão da Polícia Militar é proporcionar um ambiente seguro em Minas Gerais, com a participação comunitária, protegendo a vida, garantindo a lei e reduzindo o crime e o medo.” (MINAS GERAIS, 2003);

c) Polícia Militar do Estado de Goiás:

“Preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente no Estado de Goiás, com policiais qualificados, cumprindo com excelência o preceito constitucional.” (GOIÁS, 2011).

3.1.2 Valores.

Neste momento a reflexão direciona-se para a dimensão ética da organização, suas virtudes (MARQUES, 2008), onde a empresa declara o que é mais caro para ela, quais comportamentos de maneira alguma serão desprezados ou desconsiderados, ainda que aparente prejuízo bata à porta da mesma na busca de seu grande objetivo estratégico, de seu ideal, sob pena de nos tornarmos em algo que não somos nós ao fim da jornada.

Em inglês, a palavra *value* vem do verbo francês *valoir*, significando “valer”. Gradativamente, ela desenvolveu uma associação com coragem/bravura e mérito. Valores descrevem como tencionamos atuar, no cotidiano, enquanto buscamos nossa visão. Como salienta Bill O’Brien, a Alemanha de Adolf Hitler era baseada numa visão compartilhada muito clara, porém seus valores eram monstruosos. (MARISE, 2006, p.14).

Quando se trata de planejamento estratégico de órgão de segurança pública, à questão valores deve-se dar atenção redobrada, pois o uso da força legitimado, como é o caso do Estado, deve possuir limites éticos objetivos, claros e disseminados para o pleno conhecimento de todo o efetivo dessas organizações, pois tênue é o limiar entre o combate e a prática da própria ilegalidade.

Nesse aspecto a Polícia Militar de Minas Gerais aponta como valores: “ética, respeito, humanização, crescimento e participação.” (MINAS GERAIS, 2003).

3.1.3 Visão.

Tem-se por Visão a idéia que a empresa possui de si mesma em um futuro idealizado, ou seja, quem o órgão planejador quer tornar-se naquele lapso de tempo considerado, devendo estar em alinhamento com a missão. (MARQUES, 2008).

Uma visão é um quadro do futuro que buscamos criar, descrito no tempo presente, como se estivesse acontecendo agora. Uma declaração de „nossa visão” mostra aonde queremos ir, e o que seremos quando chegarmos lá. A palavra vem do latim *verre*, “ver”. Este vínculo com o ver é significativo; quanto mais ricamente detalhada e visual é a imagem, mais compulsiva ela será. (MARISE, 2006, p.13).

Eis alguns exemplos:

a) Tribunal de Contas da União:

“Visão – ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.” (MARQUES, 2008, p.240);

b) Polícia Militar de Minas Gerais:

“sermos reconhecidos como referência na produção de serviços públicos e orgulho do povo mineiro” (MINAS GERAIS, 2003);

c) Polícia Militar do Estado de Goiás:

“Proporcionar à sociedade goiana a segurança necessária com policiais militares qualificados e treinados, através de ações padronizadas, compromissada em servir com qualidade.”

3.1.4 Análise dos Pontos Fracos e Fortes

Neste momento a equipe de planejamento deve realizar uma auto-análise da empresa, onde levantará, de maneira imparcial os pontos fracos detectados e os pontos fortes evidenciados na estrutura da empresa, tanto em termos de estrutura, capacidade de produção de bens ou prestação de serviços, bem como seus recursos materiais, humanos e logísticos.

A análise ambiental interna é o primeiro passo prático do processo de elaboração do planejamento estratégico. Nesta fase participam funcionários da organização de diferentes níveis, desde o nível operacional até o gerencial. Os funcionários são agrupados em turmas de aproximadamente 25 pessoas e cada turma participa de um *workshop*, com duração de quatro horas, para identificação das principais restrições internas impeditivas ao eficaz desempenho da organização. Caracteriza-se pela identificação e análise dos pontos fracos e fortes da organização, a fim de viabilizar o aproveitamento das oportunidades ambientais e evitar que ela fique vulnerável às ameaças externas. (SILVEIRA JÚNIOR, 1996, p. 32).

Essa análise é conhecida também pelo acróstico de suas iniciais em inglês, como matriz SWOT.

A análise Swot estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Ameaças e oportunidades são variáveis exógenas (externas) e não-controláveis. (...) Fraquezas e forças são variáveis endógenas (internas) e controláveis. (MARQUES, 2008, p.181).

Em se tratando de Polícia Militar, nesse momento ter-se-á em vista a estrutura da corporação, seu efetivo e o parâmetro aceito internacionalmente, o armamento, a qualificação dos integrantes- exemplo disso é o segundo idioma ante os grandes eventos esportivos previstos para o Brasil, em 2014; os tipos de viaturas disponíveis, sua

capacidade de responder ante aos desvios de conduta, seu serviço de inteligência, a motivação de seu efetivo, entre outros pontos internos a serem considerados.

3.1.5- Análise do Ambiente Externo.

Nesse item os planejadores voltam a atenção para fora da empresa, buscando prospectivamente delinear cenários, a partir das tendências percebidas na ação dos diversos atores que podem afetar o cenário futuro, os stakeholders¹ (SOBRAL, 2008), de forma a direcionar as ações da empresa em virtude do cenário antevisto, levando em conta os resultados da análise interna anteriormente efetivada.

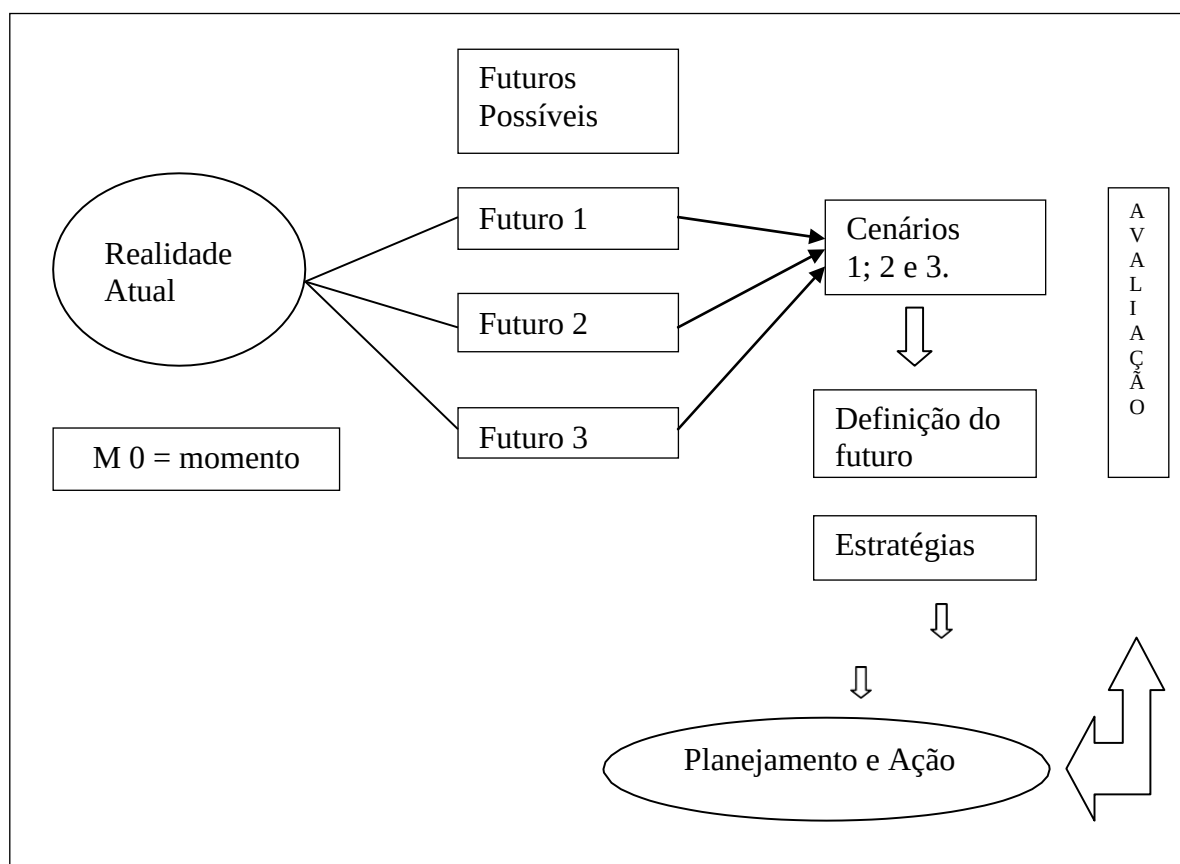
A análise do ambiente externo da organização consiste na identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização. Para isso, devem ser monitoradas as principais tendências do ambiente contextual, ou seja, as mudanças no contexto demográfico, sociocultural, político-legal, econômico e tecnológico, bem como o comportamento dos diferentes stakeholders que fazem parte do ambiente operativo, tais como os clientes, fornecedores, os concorrentes, as instituições financeiras, os meios de comunicação social, entre outros. (SOBRAL, 2008, p.145).

Em caso de análise de corporações militares estaduais, grande atenção deve ser dada aos diversos projetos de lei na área de segurança pública bem como às migrações criminosas, onde o crime organizado muda de *modus operandi* ou até mesmo geograficamente quando a repressão é intensificada, deve-se ainda perceber o que outros órgãos de segurança estão fazendo, melhores práticas, bem como a iniciativa privada; afinal a segurança pública é um dever do Estado, além do que em instituições podem haver oportunidades de financiamento de projetos- algo que veremos em detalhes mais adiante.

Conforme citado por Marques, 2008, nesse ponto deve-se destacar a ferramenta do planejamento por cenários, onde os planejadores são levados a pensar quais são os prováveis cenários futuros, a partir das análises presentes, e quais as estratégias a serem implementadas para se fazer frente aos mesmos, podendo ser incrementadas por meio da prospecção de cenários, conforme quadro.

¹ O termo inglês **stakeholder** designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização.

Prospectar não é uma simples previsão, pois exige mais rigor científico, pensando tendências de longo prazo ao mesmo tempo em que se inserem variáveis(dados) novas ou inesperadas. Um bom conjunto de cenários é um instrumento valiosíssimo que pode auxiliar os gestores públicos, bem como os da área privada, oferecendo subsídios no processo decisório. (MARQUES, 2008, p.185).



Fonte: adaptado de Marques, 2008.

3.1.6 Objetivos Estratégicos (OE).

Após ter-se definido um quadro relativo a quem a empresa é, em que ambiente opera, o que pode afetar suas ações, o que ela deseja vir a ser, surge o momento de definir quais são os GAP². - distância, caminho a percorrer, de onde estamos para onde queremos estar. (MARISE, 2006).

Quando se fala em estratégia, entra-se em um campo em que os militares há milênios detêm a hegemonia, contudo não se deve desprezar as contribuições que os

² A sigla GAP é usada muito na área de gestão e produção. GAP significa a diferença entre o que se deseja e o que se tem, pode ser um indicador financeiro, uma evolução, um nível de satisfação etc.

setores civis públicos e privados tem ofertado para o entendimento desse vital conceito para qualquer empresa.

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. (ANDREWS, 1980, p. 58).

Assim, observa-se que os objetivos estratégicos de uma empresa devem se diferenciar dos demais objetivos, ou seja, aquelas ações que a organização diagnosticou como essenciais para a mudança almejada, na situação, posicionamento dessas, devem ser tratadas de maneira diferenciada das atividades rotineiras, devendo aqueles receber prioridade em implementação, recursos, sob pena do planejamento estratégico não passar de um plano de intenções para um futuro longínquo e indeterminado.

Com base na análise estratégica e da organização, os administradores definem os novos objetivos estratégicos (revendo, se for o caso, a missão e a visão) e formulam as estratégias que assegurarão o alcance desses objetivos. Para isso, identificam e avaliam alternativas, selecionando os cursos de ação mais ajustados aos propósitos da organização. (SOBRAL, 2009, p.143).

Em estudo de caso do Banco de Brasília S/A, SILVEIRA JUNIOR (1996), nos oferta alguns exemplos de objetivos estratégicos elegidos por essa empresa: “intensificação do segmento de varejo; implantação do segmento *„corporate bank”*; promoção da internacionalização financeira (...). (SILVEIRA JUNIOR, 1996, p. 132).

3.1.7 Ações Estratégicas.

As ações estratégicas são as medidas delineadas pela equipe de formatação do PE, que uma vez efetivadas deverão conduzir a empresa ao estado almejado, para a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento, ou seja, são o conteúdo das atividades estratégicas a ser desenvolvidas, aplicadas no âmbito interno e externo da organização a fim de modificá-lo em consonância com o sonhado, idealizado durante a construção do planejamento estratégico, são por excelência o elo entre o saber - contido no plano estratégico-, e o fazer – delineado no projeto.

Por ter essa característica de buscar idéias que implementem o PE, as ações estratégicas são o grande celeiro de onde os elaboradores de projetos colherão idéias a serem trabalhadas, esmeradas, aperfeiçoadas ao ponto de tornarem-se alavancas que levarão a organização rumo a aspirada posição estratégica.

Esse é o ponto fundamental em torno do qual o presente trabalho orbita, é essencial para a compreensão acerca da importância desse estudo, já que se não houver a devida valorização, pela alta administração, da transposição das ações estratégicas para projetos estratégicos, o PE não decolará, ou ainda poderá apresentar resultados pífios, muito aquém de seu imenso potencial como instrumento dinâmico da Administração Gerencial contemporânea.

A melhor estratégia do mundo não se traduz em bons resultados se sua implementação não for bem conduzida pelos administradores de topo. Para garantir que as estratégias sejam implementadas com eficácia e eficiência, os administradores devem acompanhar a execução do plano estratégico, direcionando os recursos da organização para o alcance dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos. (SOBRAL, 2008, p.143).

Como visto no item anterior, os objetivos estratégicos tem o condão de modificar a atual situação da empresa, assim, devem receber especial atenção no momento em que se pensa em quais ações a organização deve buscar efetivá-las, de forma que os objetivos estratégicos devem ser os referenciais, o que induz a formulação das ações estratégicas, ante ao que os planejadores deverão, tendo em mente determinado objetivo estratégico, definirem “o que fazer” para que esse seja alcançado tornando-se uma realidade na empresa.

É importante ressaltar que esse “o que fazer” para que um estado idealizado, pensado, que esta nos campos das idéias, torne-se real, palpável, concreto, traduz-se pela elaboração de projetos, isto é, essa atividade é que torna e demonstra a viabilidade de uma ação estratégica, que até então era mera declaração de intenções.

Evidencia-se nesse ponto que isso deve ser bem trabalhado, haja vista que as ações estratégicas envolvem mudanças organizacionais (SILVEIRA JUNIOR, 1996), e essas como qualquer mudança na vida dos seres humanos, enfrenta grande resistência, as quais, se não forem trabalhadas com competência durante a elaboração e execução dos projetos, podem por a perder todos os esforços despendidos desde a concepção do PE.

“O reposicionamento organizacional não se processa sem uma mudança de paradigmas.” (SILVEIRA JUNIOR, 1996, p.23).

IV- A ELABORAÇÃO DE PROJETOS E SUA INTRÍNSECA RELAÇÃO COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Após ser analisada a importância fundamental do planejamento estratégico para a implantação do modelo gerencial de administração pública, por esse representar a síntese dos ideais de gerenciamento, ter um grande objetivo e procurar o melhor caminho para alcançá-lo, com a participação de empresa, dos clientes e demais órgãos envolvidos direta ou indiretamente na formação do cenário prospectado, serão apresentados nesse item, resumidamente, as fases que compõem a atividade de elaboração de projetos e procurar-se-á demonstrar a importância dessa ferramenta para a implementação do PE.

De acordo com Pimenta, 2010, sobre a elaboração de projetos, devem ser destacados os pontos mais importantes: o problema, o produto/objetivo, a matriz lógica, atividades e orçamento.

Em seguida, quando da interligação entre a elaboração de projetos e a implementação do planejamento estratégico, será verificada a importância vital daquele para esse e dessas duas ferramentas para a Administração Pública Gerencial.

O sucesso de um projeto reside, em grande parte, na escolha de um modelo de gestão adequado. A preocupação com a hierarquia que caracteriza o enfoque administrativo tradicional, hoje já foi substituída por uma preocupação com as funções e objetivos. As diferenças entre a estrutura tradicional, hierárquica e piramidal e as novas tendências organizacionais, mais flexíveis e menos formalizadas, não significam que uma seja melhor ou pior do que a outra. São estilos diferentes de gerenciar, cada um deles mais apropriado a determinada missão. (CORREA, 2010, p. 13).

4.1 A concepção do problema.

Essa primeira parte da ação de se propor elaborar um projeto é a mais delicada, senão digamos, a parte fina dos trabalhos, isto é, aquilo que se não for devidamente trabalhado, como o alicerce, porá a ruir toda a estrutura por mais bela que essa se apresente.

O importante nesse passo é, em primeiro lugar, individualizar, dentre várias questões, o problema central a ser enfrentado. Uma vez que elaboramos projetos para tornar claro e preciso o que deve ser feito, um problema imprecisamente identificado irá provocar dúvidas no projeto, anulando a sua razão de ser. (PIMENTA, 2010, p.8).

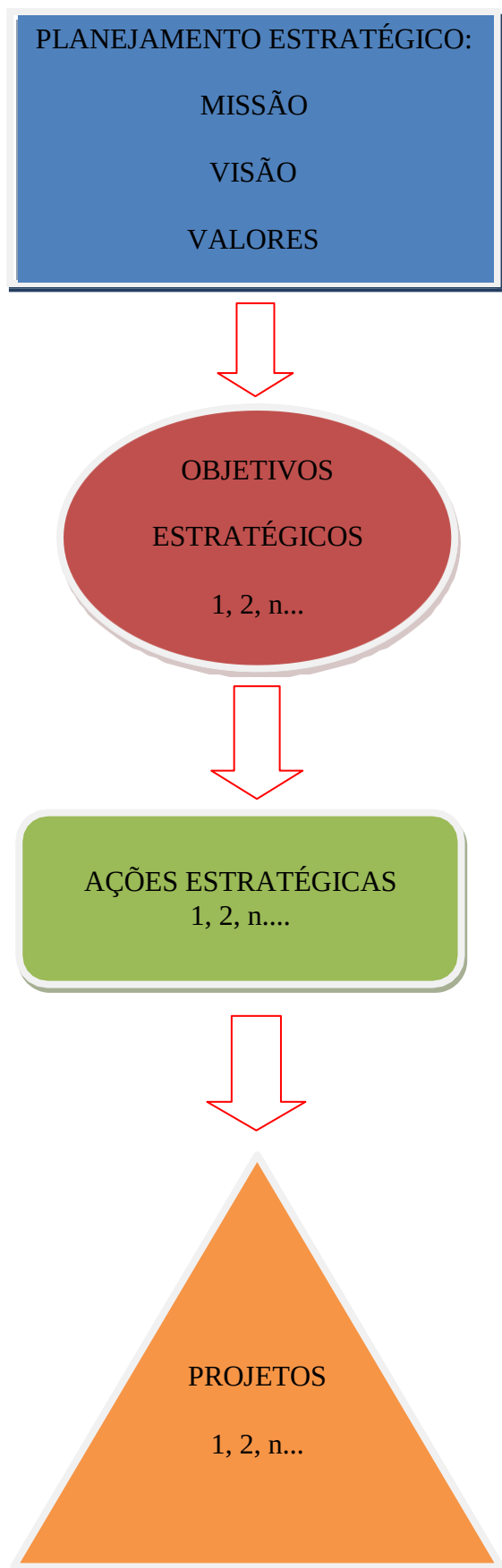
Em seu trabalho, Correia, 2010, afirma que a busca pelo problema a ser solucionado pelo projeto proposto demonstra-se uma atividade desafiadora para uns e frustrante para outros, dependendo da habilidade que se tenha em trabalhar com instrumentos para isso – árvore de problemas, linha do tempo, muro das lamentações, árvore dos sonhos, biomapa comunitário, entre outros-, de forma que se faz necessário que o grupo facilitador dessa fase tenha a sensibilidade e a percepção suficientes para selecionarem o joio do trigo, no sentido de conseguirem chegar ao verdadeiro problema a ser solucionado em meio a tantos que surgirão durante essa fase.

As razões para se lançar um projeto são variadas. As mais comuns estão referidas à demanda dos mercados, às estratégias econômicas, às necessidades administrativas, ao atendimento a clientes e públicos, à atualização tecnológica, ao acatamento de alguma legislação. Todo projeto surge para resolver um problema. Isso quer dizer que quando pensamos em configurar um projeto nós o fazemos porque temos um motivo para isso. Esse motivo é o problema que dá origem ao projeto. Identificar claramente o problema que queremos ver resolvido é, portanto, o passo essencial na configuração de projetos. (PIMENTA, 2010, p.8).

É interessante ressaltar a idéia de que “para cada problema a ser resolvido, deve-se elaborar um projeto específico”. (PIMENTA, 2010), de forma que se temos n-problema, devemos elaborar n-projeto, isso nos remete à filosofia do gerenciamento de projetos no sentido de que devemos temer falsas economias, pois algum valor economizado indevidamente pode por a perder todo esforço perpetrado até então.

Novos formatos, especialmente os que envolvem alta tecnologia, tendem a ultrapassar os custos, que, às vezes, dobram, triplicam ou mesmo quadruplicam as estimativas originais. As empresas, muitas vezes, se vêem em uma situação de pesadelo da qual não conseguem se livrar mesmo quando conseguem fazer o projeto se tornar funcional. Medidas desesperadas tomadas para estancar a hemorragia dos fundos durante o desenvolvimento, como reduzir a programação de contingência, podem inviabilizar um projeto pelo resto da vida. (DAVIS, 2005, p.23).

No presente trabalho parti-se do princípio de que o problema a ser solucionado deve vincular-se diretamente com as atividades estratégicas, que por sua vez originam-se dos objetivos estratégicos delineados no PE da empresa, assim, observa-se a direta relação, planejamento, objetivos, ações e projetos estratégicos.



Fonte: construção dos autores.

Dessa forma tem-se que o problema a ser identificado já se encontra no interior das ações estratégicas, cabendo à equipe de elaboração de projetos, o trabalho de lapidar, com o cinzel – ferramentas de gestão, trazer à forma algo próximo ao que Davi de Michelangelo, esse que dizem, falava que as esculturas já estavam prontas no interior das rochas, cabendo a ele „apenas“ trazê-las à luz.

Para alguns projetos, a individualização do produto/ serviço a ser gerado não apresenta maiores dificuldades. A discussão mesmo sobre o que o problema a ser gerado visa resolver pode indicar imediatamente o produto/ serviço a ser gerado. Em outros casos, principalmente devido ao número de produtos/ serviços requeridos, é necessária uma discussão mais aprofundada para que possamos identificar o produto/serviço mais relevante ou cuja obtenção seja mais factível. (PIMENTA, 2010, p.11).

Nesse sentido a referida equipe deverá buscar identificar qual o problema a ser enfrentado para que determinada ação estratégica seja efetuada de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Vejamos a definições de projetos elencadas por Marques:

Empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS apud MARQUES, 2008, p. 192).

Ressaltando ainda o referido autor, “qualquer série de atividades e tarefas que tem objetivo específico a ser completado dentro de certas especificações, tem data de início e fim, tem limitações de orçamento e consomem recursos”. (KERZNER apud MARQUES, 2008, p. 192).

4.2 O produto/objetivo.

Outra etapa da elaboração de projetos diz respeito à definição do produto ou objetivo para o qual aquele projeto fora desenhado. Assim, tendo-se por base a premissa de que cada projeto deve resultar em uma solução específica para o problema, é neste momento em que a empresa, por intermédio da equipe encarregada da elaboração deverá utilizar o seu potencial criativo, podendo inovar ao pensar a respeito de tal solução. “O

objetivo do projeto é o produto ou serviço que estará disponível quando o projeto estiver concluído. O objetivo do projeto.” (CHERQUES, 2010, p. 53).

O argumento parece incontestável: *em um mundo descontínuo, a inovação estratégica é o segredo para a criação da riqueza*. Inovação estratégica é a capacidade de reconhecer o modelo existente do setor de modo a criar novo valor para clientes, concorrentes que começaram com o pé esquerdo e produzir nova riqueza para todos os *stakeholders*. A inovação estratégica é a única maneira de os novatos alcançarem sucesso diante das enormes desvantagens de recursos, e a única maneira de os “titulares” renovarem seu sucesso. E, se redefinirmos a medição do sucesso corporativo como *participação na criação da nova riqueza* dentro de um amplo domínio de oportunidades – por exemplo: energia, transporte, comunicação, informática, e assim por diante – o imperativo da inovação torna-se inevitável. (HAMEL, 2002, p. 182).

É importante evidenciar esse papel da inovação, propiciado pela atividade de elaboração de projetos, para a implementação do planejamento estratégico, pois o grande objetivo do PE é a mudança organizacional, modificando a posição atual em que a empresa se encontra, de forma que se nada de novo for proposto e feito, nada mudará.

Aliás esse momento é oportuno para ressaltarmos a grande diferença entre a elaboração de projetos, sob a visão do modelo de administração pública gerencial, e a feitura de planos, algo cotidiano desde os modelos de administração pública patrimonialista e burocrático, afinal o planejamento, como visto na introdução desse trabalho remonta há mais de 3000 a.c, fato que os tornam tão familiares em meio aos órgãos públicos principalmente na área de segurança que os desqualificam para grandes mudanças, como afirma um antigo ditado em voga entre servidores– como diz uma antiga canção: confortavelmente anestesiados-, em paráfrase a Lavoisier: “na administração nada se cria, tudo se copia”.

Dessa forma diferencia-se o projeto dos planos elaborados cotidianamente por terem esses como objeto a produção contínua de serviços similares e costumeiros, ao passo que aquele tem por objeto a produção exclusiva de um novo produto ou serviço, caldo propício à proliferação de idéias inovadoras.

Ante a tamanha possibilidade de dar vazão a algo novo, vê-se grande oportunidade da administração pública gerar valor público por intermédio de novos produtos ou serviços.

A exemplo dessa brecha, possibilitada pela elaboração de projetos, pensemos no policiamento comunitário, algo que há algumas décadas atrás era inconcebível, pois polícia e “paisano” eram semelhantes a água e óleo, não se misturavam, além do que segurança pública era assunto, exclusivo de polícia, paradigmas esses que foram

modificados por meio dos projetos de polícia comunitária e não pelos milenares planos de policiamento, alguns dos quais se assemelham ainda hoje ao manual da arte da guerra, do general Sun Tzu, que o concebeu há milênios.

4.3 Matriz lógica

Essa parte da atividade da elaboração de projetos, onde se constrói a chamada matriz lógica (PIMENTA, 2010), consiste no delineamento através da descrição, criação de indicadores, estabelecimento de meios de verificação e determinação de pressupostos, tudo isso referentes à finalidade, ao objetivo, às metas e aos recursos.

A Matriz Lógica é um instrumento de verificação geral. Pode, e deve ser reformulado tantas vezes quantas forem necessárias. O único método seguro para seu preenchimento é o de aproximações sucessivas, iniciando sempre da esquerda para a direita e de cima para baixo. (PIMENTA, 2010, p.16)

MATRIZ DE ESTRUTURA LÓGICA				
	DESCRIÇÃO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
FINALIDADES				
OBJETIVO				
METAS				
RECURSOS				

Fonte: (PIMENTA, 2010, p.15)

Na matriz lógica verifica-se que há objetivos e metas, diferenciando-se uma da outra por aquele expressar um alvo a ser alcançado, porém sem mensurá-lo, ao passo que as metas devem ser passíveis de verificação, pois é através dessas que se aferirá o progresso do projeto, ou seja, acompanhando-as tem-se o controle necessário ao gerente de projetos.

Os recursos também devem receber atenção diferenciada, principalmente os recursos humanos, pois em gerenciamento de projetos tem-se por lema uma tarefa para cada pessoa, por cada vez, ou seja, deve-se evitar a sobreposição de tarefas para uma mesma equipe, computando o tempo necessário para a realização de cada atividade, e propiciando a disponibilidade desse tempo para que o grupo execute determinada tarefa.

Essa idéia deve ser bem ponderada no serviço público, pois é comum um servidor receber, além de seu serviço diário, atribuições extras, comissões, pareceres, até mesmo projetos, sem que se disponibilize um tempo para que tais missões sejam efetivadas, o que tem gerado outro infame ditado corporativo: “se quiser que algo não saia do papel, nomeie uma comissão para tratar do assunto.”

4.4 Atividades.

Nesse momento o projeto já está quase definido em seu todo, pelo menos já se sabe o que se quer fazer e como fazer, de forma que agora se deve desdobrar a atividade necessária à confecção do produto ou serviço, em ações menores, porém interligadas, o famoso “dividir para conquistar”.

A atividade é a unidade básica do projeto. Cada atividade é uma ação discreta, ou um conglomerado homogêneo de ações, que estão referidas à geração ou ao apoio à geração de uma fração do produto/serviço. LISTAGEM DAS ATIVIDADES. O passo mais importante para o detalhamento do projeto é a definição das atividades. Nessa etapa queremos chegar a uma listagem de todas as ações a serem feitas em cada uma das fases e/ou dos subprojetos. (PIMENTA, 2010, p. 19).

4.5 Orçamento.

Por fim, tem-se o orçamento, onde procurar-se-á concentrar o valor estimado para cada etapa do projeto, bem como o custo total do mesmo, com possíveis variações, incluindo as despesas com recursos humanos e materiais.

As entradas de previsão de dispêndios do projeto são feitas utilizando-se nomenclatura convencional de contabilidade de custos. Em linhas gerais, o orçamento ou estimativa de custos de um projeto, de qualquer tipo, deve assegurar. (PIMENTA, 2010, p.24).

Em se tratando de orçamento é oportuno mencionar algumas formas como se espera que tal custo seja pago, para conseguir superar esse obstáculo, a escassez de recursos, tão comum na administração pública, para o financiamento de projetos tem-se buscado ajuda tanto no próprio governo, com alocação de parte do orçamento do órgão para os projetos estratégicos, os quais são relacionados como o planejamento estratégico da instituição.

Outra saída são os recursos fora da esfera administrativa, no caso das polícias dos Estados, tem-se a possibilidade do apoio da união, através do ministério da justiça, que mantém linhas de financiamento para projetos na área da segurança pública, administradas pela secretaria nacional de segurança pública (SENASP).

Essa possibilidade de capitalização de recursos, fora do orçamento próprio da instituição, para projetos na área por si só já justifica a posição proeminente que essa ferramenta da administração pública gerencial deve receber, ou seja, há uma enorme possibilidade do planejamento estratégico da organização receber um apoio financeiro para sua implementação, fora da verba já destinada ao órgão pelo Estado, pelo fato dos projetos serem portas de entradas de recursos externos à instituição.

Deve ser lembrado ainda, que caso as verbas da união destinadas a fomentar projetos estaduais em segurança pública não seja proposto por alguma unidade da federação, um projeto condizente com as especificações pré-estabelecidas, esse Estado, e sua polícia militar, ficará sem esse *plus* financeiro, o qual estava a sua disposição.

Dessa forma, como outro ditado bem conhecido no meio da administração pública: “O direito não protege os que dormem,” analogamente podemos afirmar que os recursos financeiros não protegem os que não planejam.

V- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DAS POLÍCIAS

Viu-se que o planejamento estratégico possui importância ímpar para a adoção do modelo de administração pública gerencial, assim, nesse item veremos como as polícias tanto no exterior quanto no Brasil, tem-se mudado organizacionalmente, sem deixar de lado seus pilares tradicionais da hierarquia e da disciplina, a fim de prestar serviço na área de segurança pública de maneira adequada aos novos tempos, passando de uma visão ligada a proteção do Estado, para uma imagem de parceira com o cidadão na solução dos problemas relacionados à preservação da ordem pública, agindo, principalmente de modo proativo, não mais limitado a esperar que o crime ocorra, trabalhando nas possíveis causas.

5.1- O planejamento estratégico e as polícias no mundo.

Quando se fala em planejamento estratégico pensa-se logo na cultura ocidental onde o racionalismo é corrente prevalente e tudo deve ser organizado para então desenvolver-se - ordem e progresso, algo familiar?-, típica dos Estados Unidos da América (EUA), onde as grandes Universidades incumbiram-se de disseminar a cultura gerencial para os demais continentes, como é o caso da Universidade de Harvard, a qual possui uma faculdade específica: a John F. Kennedy Escola de Governo, para o estudo da Administração Pública, de onde líderes pertencentes a governos de diversos países, incluído o Brasil, voltam aos seus países como multiplicadores da cultura gerencial ali aprendida.

A propósito, a escolha do nome desse ex-presidente dos EUA para emprestar o nome a esse centro internacional de referência em estudos sobre a administração pública não poderia ter sido mais feliz, afinal foi John F. Kennedy quem, em 1961, após receber a informação de que a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), conseguira, com sucesso, enviar o primeiro homem ao espaço, o Ten Cel Iury Gagarin, lançou o desafio estratégico, em cena histórica perante sessão conjunta do Congresso, a qual veio a impulsionar a *Norte American Space Agency (NASA)*, “Acredito que esta nação deva se comprometer a, antes do final desta década, colocar um homem na Lua e a trazê-lo a salvo de volta à Terra.”(GUNS, 1998, p.25).

Bem, era o início do gigantesco passo para a humanidade como oito anos mais tarde diria o astronauta americano Neil Armstrong após alunissagem idílica— que até hoje

muitos não conseguiram assimilar como possível- do módulo lunar da espaçonave Apollo 11, cujo nome emprestado da mitologia grega, foi utilizado para batizar o projeto capitaneado pela NASA, que contemplou a visão sonhada pelo lendário presidente JFK, e compartilhada pela nação norte-americana.

Esse exemplo ilustra bem a importância para a administração pública da relação entre o planejamento estratégico rumo a um futuro idealizado– o sonho do homem na lua, proposto pelo chefe do governo- e o projeto que foi imprescindível para implementá-lo, sob gerência da agência espacial– o projeto apollo.

Desde então o planejamento estratégico não se restringiu ao continente americano, ante ao que vemos sua presença em diversas polícias por todo o globo terrestre, afinal aquilo que se mostra eficiente e de valor, acaba por adquirir o status de classe mundial, ou seja, produto ou serviço que em qualquer lugar tem aceitação por sua natureza.

Mas voltando às policias pelo mundo, vê-se que cada dia mais cresce em importância o uso de planejamento estratégico pelos comandos e departamentos de polícia, e como é óbvio sua implantação, onde entram os projetos conforme demonstrado anteriormente.

“O planejamento estratégico ganhou popularidade entre os departamentos de polícia e outros órgãos públicos desde 1980.” (HALL, 2011).

Nos EUA pesquisa de 2006, encomendada pelo Departamento de Justiça, e coordenada pelos pesquisadores Dr. Jihong “Solomon” Zhao da *University of Nebraska at Omaha* e Dr. Quint Thurman da *Texas State Universit*, relativo sobre a adoção de planejamento estratégico nos departamentos de polícia, apontou que das 226 entrevistadas, a maioria das grandes agências possuem um plano estratégico 55%, sendo 26% das médias e 29% das pequenas.

A mencionada pesquisa apontou ainda que o plano estratégico torna-se o projeto para o departamento de polícia, aquilo que o presente trabalho vem ressaltando como fator essencial para a implementação do planejamento estratégico.

5.2 Planejamentos Estratégicos em órgãos de Segurança Pública no Brasil.

Visto que em outros países como e o caso dos EUA a utilização do planejamento estratégico por órgãos encarregados da segurança pública já é bastante difundido desde os anos 1980, no Brasil procurou-se pesquisar via internet, nos sítios das 27 policias militares brasileiras, onde se constatou que 49,5% possuem elementos do

planejamento estratégico em suas paginas principais, como visão e missão, e 49,5% não demonstraram qualquer indício de que haja um plano dessa natureza na corporação pesquisada, houve uma (01) instituição que não foi possível estabelecer contato via web.

VI- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMGO E SUA IMPLEMENTAÇÃO POR MEIO DE PROJETOS

A Polícia Militar do Estado de Goiás, a exemplo de outras co-irmãs, vem procurando adequar-se ao modelo gerencial de administração, pois as instituições militares, devido ao modelo de administração herdado das forças armadas, com inúmeros regulamentos, característica do modelo burocrático de administração, ainda principiam em práticas já há muito utilizadas no setor privado e até mesmo no público como visto anteriormente.

Essa necessidade de mudança na forma de gerir a administração pública militar, em suas atividades fim e meio, vem sendo demonstrada por diversos estudiosos, sobretudo da área de segurança pública, os quais têm evidenciado que uma das vertentes a ser levadas em consideração para a melhoria os serviços prestados pelas corporações policiais militares, passa pela modernização dessas instituições, com o uso de ferramentas de gestão que as levem à eficiência, eficácia e efetividade. (SOARES, 2007).

Silva Filho, 1999, salientou que a preocupação com a modernização das organizações policiais, no Brasil “não é tão nova”, remonta, de maneira mais impactante e expressiva, ao Fórum Nacional – sessão extraordinária- do Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE), ocorrido no Rio de Janeiro em 1999, onde foram lançadas as sementes da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), grande articuladora e promotora de mudanças nas visões administrativas das Polícias Militares no país.

“As técnicas de organização e de gestão são tradicionalistas e predominantemente voltadas para o ambiente administrativo, o que tende a gerar intensa atividade burocrática e baixa prioridade operacionais e ao atendimento público.” (SILVA FILHO, 1999).

A Polícia Militar de Goiás não possui tradição em planejamento estratégico, havendo registro de um único documento, referente ao período de 2005 a 2011– algo recente-, sendo que atualmente encontra-se em fase de elaboração de propostas de um novo documento, por comissão designada pelo Cel QOPM Comandante Geral da Corporação.

Importante ressaltar que em que pese a recenticidade do PE da PMGO, a idéia já havia sido cogitada na década de 1996, quando monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, pelo então oficial-aluno Capitão QOPM Antônio Carlos Moreno esmiuçou o tema, apresentando ferramentas ainda hoje atuais, para a elaboração de um planejamento estratégico a nível de Estado Maior PM, a produção científica do

mencionado oficial demonstrou-se um verdadeiro manual para a modernização da gestão policial militar.

A Polícia Militar não deve insistir em prescindir do Planejamento Estratégico e em mostrar-se estável e isenta de ameaças. Por esses motivos continuamos a nos privar de uma eficiente ferramenta para compreendermos o ambiente, visto que é completamente equivocada a idéia que se tem na Corporação sobre Planejamento Estratégico. Elaboramos muitos planos, porém que não decorrem de um processo estruturado de planejamento. Ainda somos manietados a manuais puramente técnicos, que não possuem o condão de nos fazer compreender a realidade, ao contrário, limitam-nos aos muros dos quartéis e privam-nos do conhecimento das aspirações da sociedade, com respeito a sua própria segurança (MORENO, 1996, p. 66).

Em que pese esse grito de alerta já na década de 90, em outra pesquisa intitulada “Gestão e Planejamento Estratégico, no exercício 2008 a 2010, na Polícia Militar de Goiás.” (FILHO, 2007), os autores relataram a dificuldade em identificar o PE da PMGO, o que pode refletir no curto alcance de sua divulgação.

Aliás, no presente trabalho monográfico também houve essa dificuldade, pois no sítio da PMGO, como em outras corporações pesquisadas, encontra-se explícito a visão e a missão, evidências suficientes para indicar que houve um trabalho de elaboração de planejamento estratégico, entretanto não se nota registros com ênfase em tais declarações nas dependências de diversas unidades visitadas, como na Corregedoria PMGO e na própria Academia de Polícia Militar, sendo essa o cartão postal por onde todos os anos transitam policiais militares de todos os rincões do Estado de Goiás, fora os de outras instituições e de outras Unidades da Federação.

Essa restrita divulgação do PE da PMGO ficou ainda mais ressaltada pelo resultado da pesquisa promovida por estes autores, os quais por meio de entrevistas a diversos oficiais da PMGO, em comandos operacionais, de correições e de ensino, perceberam que a maioria dos entrevistados afirmaram não terem sido participados acerca da existência do referido plano da instituição, logo, não têm ciência das metas e objetivos estratégicos estabelecidos para suas áreas de atuação, assim, de que forma tais oficiais poderiam estar idealizando projetos que contemplem soluções para problemas que nem se quer lhes foram apresentados?

A divulgação do PE começa no seu processo de elaboração, através das pesquisas que o informarão das necessidades das partes envolvidas, contudo esse não é o foco do presente trabalho, apenas deve ser evidenciado para futuras correções.

Retornando à mencionada atualização do PE da PMGO a comissão designada para fazê-la tem, além do planejamento anterior, o Plano Goiás 2030, um planejamento estratégico para o Estado de Goiás, concluído no ano de 2010 com prospecções que analisaram possibilidades até o ano de 2030, em todas as áreas de atuação do governo estadual, tendo inclusive participação, acerca dos desafios pertinentes à segurança pública, na fase de elaboração do mesmo, de um integrante da PMGO, o qual passou a fazer parte, como membro efetivo, do Núcleo de Inteligência Prospectiva do Estado (NIPE), colegiado que tem por função assessorar a implementação do referido projeto. Isso mesmo, o próprio planejamento estratégico nasce como o produto de um projeto, o que reafirma a importância do domínio das ferramentas gerenciais para Elaboração de Projetos.

Vista a premente necessidade de dar publicidade ao Planejamento Estratégico, e dos objetivos estratégicos com as respectivas ações estratégicas pertinentes a cada setor da corporação, tem-se agora o desafio de adotar medidas a efetivar essas ações, transformando-as de idéias para atividades a serem postas em prática, a fim de tornar real o que até então se restringe ao campo das idéias, e, vencer essa lacuna entre o ato criativo e a execução é a grande lacuna enfrentada e devidamente superada pelos executivos de uma empresa. (BOSSIDY, 2005).

Nesse ponto já está demonstrada a íntima e vital ligação entre o Planejamento Estratégico e a ferramenta de Elaboração de Projetos, pois é por meio dessa atividade é que a estratégia definida pela alta cúpula da corporação vai ganhar corpo, produzir resultados nas esferas de execução, de forma que não basta haver um Planejamento Estratégico na PMGO bem elaborado e amplamente divulgado, sendo condição *sine qua non* a existência das competências e habilidades de elaboração de projetos entre os diversos níveis de comandos da corporação, a fim de que o PE seja posto em execução.

Quando as empresas falham em cumprir suas promessas, a explicação mais freqüente é que a estratégia do CEO estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa. As estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem. Ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos. (BOSSIDY, 2005, p.15).

Na pesquisa de campo, verificou-se a percepção de que nos níveis táticos e operacionais há a ausência de habilidades técnicas para a atividade de elaboração de projetos. Os entrevistados apontaram que essa atividade e a competência necessária para bem desenvolvê-la foram adquiridas fora da corporação por motivação própria da maioria dos oficiais que tem apresentado projetos na PMGO.

Essa informação evidenciada pelos entrevistados está em consonância com os ensinamentos ministrados nos diversos cursos de formação e pós-graduação para os oficiais da corporação, de forma que na matriz curricular do Curso Superior de Polícia (CSP), 2010, é uma exceção, pois consta a disciplina gestão de projetos- a qual abrange a ferramenta elaboração de projetos-, entretanto na grade curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO), 2010, e no plano de curso do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP), 2011 não constam disciplinas que habilitem esses aspirantes a oficiais subalternos e oficiais intermediários a exercerem e participarem da atividade de elaboração de projetos de maneira eficiente, pois nem sequer adquirem noções do que é um projeto.

Veja-se que a formação e especialização policial militar necessitam ofertar elementos mínimos que pelo menos sinalizem aos oficiais que existem mecanismos de gestão que, se devidamente utilizados, podem causar enorme diferença em suas atuações, como leciona o Professor do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, Cel. R/R José Vicente da Silva Filho:

4) *Gestão desatualizada*: As escolas de preparação dos chefes policiais, tanto da PM como da Polícia Civil, desdenham temas de administração e técnicas gerenciais, assuntos que abordam superficialmente, preferindo enfatizar normas legais e disciplinares e preservar as velhas práticas de chefias, baseadas na imposição da autoridade. Em São Paulo, o superficial curso de formação de delegado de polícia, um chefe de polícia que ingressa na academia sem nenhum conhecimento da atividade policial, é realizado em 618 horas, das quais minguiadas 16 horas são dedicadas a técnicas de chefia. Na PM a exagerada e custosa extensão do curso de formação de oficiais, com 6.136 horas, dedica ao estudo de „gerência policial“ as mesmas 72 horas de direito internacional, e cerca de 10% da carga horária de direito civil (792 horas). (SILVA FILHO, 1999, p.203).

O CFO e o CEGESP na PMGO orientam-se pelo perfil profissiográfico estabelecido através do comando geral da PMGO, conforme Portaria n. 23/2008-PM/1, onde se encontram elencadas competências e habilidades a serem desenvolvidas nos chefes de polícia, sendo que a adequação da grade curricular do CFO a esse perfil foi tema de estudo científico apresentado como trabalho de conclusão do CEGESP pelo então Cap QOPM Clives Pereira Sanches.

Cabe ao CFO preparar o futuro Chefe de Polícia Ostensiva para exercer o seu papel nesse novo contexto, por meio do exercício de uma polícia ostensiva dinâmica e efetiva. A referida adequação se torna necessária e urgente, pois quando uma corporação reestrutura suas estratégias, em especial pela formulação de um novo perfil profissiográfico, deve também se preocupar em criar

condições para que seus integrantes cumpram seus papéis, priorizando um ambiente ideal de trabalho e favorecendo o surgimento de diversos fatores positivos que venham a contribuir para o melhor desenvolvimento das missões. (SANCHES, 2008, p. 9).

Nessa adequação, a mencionada monografia apontou como produto dessa relação disciplinas cursadas e perfil desejável: a capacidade de planejar atividades de Polícia Ostensiva, de preservação da ordem pública, bem como sua atuação no ambiente social, de forma a prevenir ou neutralizar os fatores de risco. (SANCHES, 2008).

Menciona ainda o referido autor a prática de gestão pública a ser desenvolvida pelo chefe de polícia, sendo a primeira área temática mencionada:

Sistemas, instituições e gestão integrada em Segurança Pública- esta área temática possibilita a compreensão das estruturas organizacionais da história e da dinâmica das Instituições de Segurança Pública dos diversos Sistemas existentes, incluindo a discussão crítica e contextualizada da atuação dos diferentes órgão e carreiras profissionais, que compõem as organizações responsáveis pela promoção e preservação da ordem pública (...). (SANCHES, 2008, p.67).

A constatação de que na PMGO somente os tenentes-coronéis, possuidores do Curso Superior de Polícia, e os coronéis são competentes e habilitados tecnicamente a elaborar projetos, deixa evidente um grande problema estratégico, pois isso resulta no fato de que esses oficiais superiores não possuirão em suas equipes oficiais capacitados a bem assessorá-los nessa atividade. Logo, a execução da atividade será obstacularizada, já que compete aos coronéis, como aos generais nas Forças Armadas, traçar as estratégias e aos seus *staffs* produzir os meios para a efetivação do que fora delineado, de forma que se o estado-maior, nos níveis táticos e operacionais não detiver conhecimento acerca da ferramenta de projetos, como as grandes decisões de ações estratégicas poderão ser efetivadas nos níveis de comando inferiores?

Além dessa questão estratégica, tem-se o fato de que os coronéis, como executivos do alto-escalão da PMGO, por mais que sabiamente apliquem a gestão otimizada do tempo em suas agendas, não têm tempo de acompanhar *pari passo* a atividade de elaboração de um projeto, logo delegam tal função a quem, como visto, carece de conhecimento adequado ao bom desempenho de missão dessa natureza.

Assim quanto mais difundida for a competência e a habilidade de elaborar projeto nos diversos níveis de comando, mais possibilidades haverá de idéias inovadoras na área de segurança pública surgirem, pois os tenentes terão ferramentas para por em prática novas idéias, característica de quem acaba de sair da academia de polícia e os

maiores terão, aliados às suas experiências, instrumentos que os permitirão melhor assessorar o alto comando na implementação do planejamento estratégico.

Nas entrevistas realizadas no presente trabalho foi ressaltada a preocupação de que haja na Corporação uma estratégia, seja por meio de curso específico ou por meio de disciplina inserida nos cursos já existentes de conteúdo que forneça aos oficiais competências e habilidades que os capacitem a participar proativamente da atividade de elaboração de projetos.

Como solução a essa questão, propomos duas vertentes, uma voltada à disseminação das habilidades e competências entre os oficiais que farão o CEGESP e aos aspirantes a oficial que saem do CFO, na forma de disciplina, e outra voltada aos oficiais que servem em unidades que lidam diretamente com as atividades de elaboração de projetos, seções do estado-maior e grandes comandos- em cursos específicos.

Em relação ao CEGESP e ao CFO sugerimos, conforme apêndices A e B, que seja inserida em suas respectivas grades curricular a disciplina de elaboração de projetos, a qual objetive capacitar os oficiais oriundos desses cursos para explorar e aplicar os recursos que essa ferramenta gerencial proporciona, o que se encontra alinhado com o perfil profissiográfico estabelecido para os chefes de polícias concluintes desses cursos.

A segunda via, a de um curso específico, em entrevista com o chefe da Divisão de Ensino da Academia de Polícia militar do Estado de Goiás, constatamos que a criação de um curso *interna corporis* não seria a solução mais adequada haja vista ter na escola de governo, da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás, o curso de gerenciamento de projetos, o qual atende nossas necessidades e são abertos a servidores públicos civis e militares. Assim, seria interessante que fosse estabelecida política de comando que normatizasse a capacitação dos oficiais que sirvam em seções do estado-maior, nos grandes comandos e corregedoria, onde os mesmos fossem encaminhados para frequentar o mencionado curso, formando nesses locais uma *expertise* que assessoraria os referidos comandantes. Contudo esses „escritórios de projetos“ não são o foco dessa monografia, mas fica a sugestão de que venha ser a pesquisada a estruturação de departamentos de projetos em todos os grandes comandos, coordenados pela seção de estado-maior que funcionaria como um escritório central de projetos, agindo proativamente e assessorando os demais nos projetos idealizados, eis aí um celeiro de idéias e empreendedorismo para o Comandante Geral da PMGO.

É importante esclarecer que atualmente na Corporação, a 7ª Seção do Estado-Maior (PM/7) possui a atribuição referente aos projetos apresentados na PMGO, possuindo

função primordial na difusão e acompanhamento das atividades relacionadas a essa ferramenta, sendo que essa seção não foi explorada nesse estudo por extrapolar o objetivo proposto, por sua abrangência, que traduz-se na gestão de projetos, mais ampla que elaboração de projetos, conforme disciplina mencionada no programa do CSP.

A escolha do tema dessa pesquisa monográfica deu-se em função dessa constatação da necessidade e em virtude do potencial latente na atividade de elaboração de projetos em facilitar a implementação do planejamento estratégico da PMGO, pois à ferramenta de projetos aplica-se o princípio, bem conhecido na economia e na administração, de Pareto: “80% do que fazemos é responsável por 20% dos resultados alcançados e 20% do fazemos é responsável por 80% dos resultados”, ou seja, tem atividades que se bem desenvolvidas e efetivadas trarão grande retorno em termos de valor e mudança do que a maior parte das ações rotineiras que, quase automaticamente, desenvolvemos.

Os projetos enquadram-se nessa categoria de ferramentas poderosas da gestão pública pelos resultados amplos e diferenciados que podem alcançar. Nas entrevistas realizadas procurou-se verificar esse potencial, indagando a alguns entrevistados se lembravam de algum projeto que causou mudança organizacional na PMGO, sendo que foram apontados:

a) O Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO), modalidade de policiamento com motocicletas de grande potência, e com treinamento em direção perigosa sobre duas rodas que revolucionou a atuação da corporação em termos de resposta a roubos praticados com o uso de motocicletas, cujos autores, até então facilmente desvencilhavam-se das viaturas-automóveis e das motocicletas de baixa potência. Ressalte-se que esse projeto já fora visitado por co-irmãs, como a Polícia Militar da Bahia, com oficiais freqüentando o curso específico, como atividade de melhores práticas;

b) Procedimento Operacional Padrão (POP), projeto criado com o intuito de inserir a PMGO no Programa de Qualidade do Estado de Goiás, e que consiste em padronizar as atuações dos policiais militares em todas as possíveis situações que o serviço policial pode nos fazer deparar, projeto esse também que outras corporações já visitaram em busca de *Know how*.

c) O Projeto piloto do Policiamento Comunitário no 14º Centro Integrado de Operações de Segurança e Defesa Social (CIOPS), na Vila Pedroso, em Goiânia-Goiás, o qual quebrou o paradigma do distanciamento entre policiais e comunidade, provando que essa parceria tem muito a contribuir para a segurança de todos. Esse projeto foi ganhador

do prêmio Motorola 2005, concorrendo em nível nacional com iniciativas de outras 22 Unidades da Federação. Ressalta-se que hoje já é prática consagrada na Corporação, inclusive com a edição em 2011 do Processo 210 incluído no Procedimento Operacional Padrão.

d) Centro de Instrução de Tiro da PMGO, que tem aprimorado o efetivo da corporação e em cujas instalações tem sido utilizadas inclusive por integrantes da Brigada de Operações Especiais, unidade de elite do Exército Brasileiro, onde servem os militares possuidores dos cursos de comandos e forças especiais, haja vista a excelência das instalações e do nível técnico do corpo de instrutores que ali ministram instruções.

Têm-se também os projetos de menor alcance, mas que nem por isso tem deixado de prestar contribuições significativas para melhorias pontuais na PMGO. Nessa categoria tem-se o projeto de mapeamento de processos da corregedoria PM, apresentado como conclusão de curso de especialização na Universidade Castelo Branco/ Exército Brasileiro, pelo então Cap QOPM Marcos Bastos, o qual contribuiu sobremaneira para a melhoria do fluxo de processos administrativos daquela casa correcional (BASTOS, 2008). Outro projeto também referente às atividades de correição, foi apresentado pelo Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues quando da sua participação no curso de especialização em cultura gerencial junto à Fundação Getúlio Vargas, como parte do Programa Universidade Corporativa (PROUNICO) do Estado de Goiás, ocasião em que foi apresentado projeto com o escopo de melhor subsidiar o Coronel Corregedor PM, em seu processo de tomada de decisões, por meio de sistema de informações gerenciais que trabalhe com gestão do conhecimento.

Dessa forma vê-se que a atividade de elaboração de projetos apresenta uma relação custo/benefício muito favorável à atividade de gestão pública, fazer mais com menos, pois seus resultados podem gerar inovações nas atividades desenvolvidas no âmbito da PMGO, como as demonstradas, que levaram nossa Corporação à categoria de referência nacional.

CONCLUSÃO

Vista a evolução histórica do Estado e a consequente mudança no modo de gerir o bem público, passando de uma fase onde o público e o privado se confundiam, modelo patrimonialista de administração pública, em seguida e para combater tantos desmandos dos donos do poder, veio o império das leis, onde o cumprimento das normas era mais importante que a prestação do serviço em si, ou seja os meios ganharam prevalência sobre os fins. Eis aí o período do modelo burocrático de administração pública, o qual a fim de acompanhar a mudança democrática, cultural, social e econômica, onde os usuários do serviço público passaram a exigir o tratamento de clientes e os administradores entenderam que não poderiam resolver os problemas sociais sozinhos, surge o modelo gerencial de administração pública, no qual a PMGO se encontra inserida.

Esse modelo de administrar o bem público espelhou-se nos recursos gerenciais utilizados na iniciativa privada, onde várias ferramentas são disponibilizadas para melhor fornecer produtos e serviços.

Dentre as ferramentas utilizadas pelas empresas privadas destaca-se o planejamento estratégico que se apresenta em uma síntese do que a organização almeja vir a tornar-se, em um cenário prospectado, bem como o delineamento do caminho a ser percorrido pela empresa planejadora.

O planejamento estratégico apresenta como ponto crítico a sua implementação, haja vista que, se medidas não forem efetivadas, o belo rol de declaração de intenções não passará disso, ficando apenas no papel e registrando o desperdício do tempo gasto por todos os envolvidos na sua criação.

Como instrumento essencial para a implementação do planejamento estratégico, tem-se a atividade de elaboração de projetos, haja vista que esses possuem intrínsecos em sua natureza a propriedade de apresentar novos produtos ou idéias, inovar, ou ainda provocar a mudança necessária à alavancagem da mudança organizacional desejada.

No caso da Polícia Militar de Goiás, a mesma já possui experiência com planejamento estratégico, havendo registro de um no período de 2005 a 2011, estando sua atualização em andamento por comissão nomeada para tanto.

Em relação à atividade de elaboração de projetos, tem-se uma seção de estado-maior designada para canalizá-los, a PM7, que os recebe padroniza e encaminha-os aos canais competentes para possível aprovação e financiamento.

Porém, foi detectado que não há uma disciplina que propicie entre o efetivo da corporação conhecimentos elementares que os habilite a participar de maneira proativa na elaboração de projetos, o que faz com que a instituição acabe perdendo oportunidade de implementar seu planejamento estratégico, já que ações capazes de modificar a situação atual da corporação só poderá vir de ferramentas que propiciem novas idéias, rearranjos, isto é, que não seja apenas mais do mesmo.

Assim, concluímos a presente monografia sugerindo que seja instituído na PMGO, na grade dos cursos de formação e aperfeiçoamento, disciplinas referentes a elaboração de projetos, pois só com um efetivo devidamente conhecedor do planejamento estratégico e das técnicas concernentes à elaboração de projetos, haverá o comprometimento necessário a eficiente, eficaz e efetiva implantação do marco administrativo mais caro a uma organização policial militar alinhada com a administração pública gerencial como é o caso da centenária Polícia Goiana.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Marcos de. Projeto de Implantação de qualidade na Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás. 2008. 55 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização), Faculdade de Administração Universidade Castelo Branco/ Exército Brasileiro. Rio de Janeiro, 2008. Corregedoria de Polícia Militar. Goiânia. 2008.

BÍBLIA SHEDD/editos responsável Russell P. Shedd; traduzida em português por João Ferreira de Almeida. – 2. ed.rev. e atual. no Brasil. – São Paulo: Vida Nova; Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1997.

BOSSIDY, Larry. CHARAN. Execução: a disciplina para atingir resultados / Larry Bossidy, Ran Charan, com Charles Burck; tradução de Elaine Pape.- Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

BRASIL. Constituição(1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

Ministério da Justiça. SENASP. Orientações para elaboração de propostas para a ação de reaparelhamento. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CORREIA, Vera Lúcia de Almeida. Orientação para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

Apostila da disciplina; Metodologia para elaboração de programas e projetos públicos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Apostila da disciplina.

DAVIS, Morton David. Teoria dos jogos: uma introdução não-técnica; prefácio de Oskar Morgenstern, tradução de Leonidas Hegenberg e Otanny Silveira da Mota. – São Paulo, Cutrix, 1973.

DAVIS, David. et al. Gestão e implementação de projetos / Harvard Business Review; tradução de Ana Beatriz Tavares, Daniela Lacerda.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.(Harvard Business Review compacta)

GOIÁS. Polícia Militar. Missão. Disponível na internet via <http://www.pm.go.gov.br/PM/index.php?p=PM+Missao+Valor&link=11&t=17> (jun.2011)

GUNS, Bob. A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional / Bob Guns; tradução Bazán Tecnologia e Linguística.- São Paulo : Futura, 1998.

FALCÃO, Gilvan Pereira. FILHO, Firmino Pereira de Carvalho Filho. Gestão e Planejamento Estratégico, no Exercício de 2008 a 2010, na Polícia Militar de Goiás. Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia, 2007.

HALL, Shane. Planos Estratégicos para Departamentos de Polícia. Disponível na internet via http://www.ehow.com/way_5782994_strategic-plans-police-departments.html#ixzz1NlEK8YYL (jun.2011)

HAMEL, Gary. et al. Pensamento estratégico / organizado por Michael. A. Cusumano e Constantinos C. Markides; tradução de Ana Beatriz Rodrigues.- Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRAUSE, Donald G. Cinco Princípios Infalíveis de Sucesso para Executivos/ Donald G. Krausek; Tradução Ruth Gabriela Bahr; São Paulo: MAKRON Books. 2000.

MATIAS-PERIRA, José. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, Marcelo. Administração pública: uma abordagem prática / Marcelo Marques. – Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando-Geral. Planejamento Estratégico 2004-2007. Belo Horizonte, 2003.

Ministro Paulo Bernardo abre o 1º Fórum Nacional de Gestão Pública. Gestão Pública & Desenvolvimento, Brasília, n. 17, p. 40-41, maio. 2009.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Hery Mintzberg e James Brian Quinn; trad. James Sunderland Cook, - 3. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.

MORENO, Antonio Carlos. O Planejamento Estratégico na Polícia Militar. Trabalho de conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIMENTA, Roberto da Costa. Elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Apostila da disciplina.

PINSENT, John. Mitos e lendas da Grécia antiga/ John Pinsent; tradução de Octávio Mendes Cajado; ilustrações de Jan Parker. – 2. Ed. - São Paulo: Melhoramentos: Ed. Da Universidade de São Paulo, 1978.

RODRIGUES, Zacarias Pereira. Implantação do Sistema de Informações Gerenciais da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás: um instrumento de redução de desvios de conduta. 2010. 60 f. Trabalho de conclusão do curso de Multiplicadores da Cultura Gerencial (Especialização), Fundação Getúlio Vargas- FGV Rio. Goiânia, 2010.

SANCHES, Clives Pereira. Nova matriz curricular do Curso de Formação de Oficiais: uma adequação ao perfil profissiográfico do chefe de polícia ostensiva da PMGO/ Clives Pereira Sanches; Emerson do Nascimento Sousa – Goiânia, 2008.

SENGE, Peter. et al. A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende / Peter Senge...[et al]; tradução Antonio Roberto Maia da Silva – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. / Aldery Silveira Júnior e Guilherme Antônio Vivacqua. – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

SOARES, Luiz Eduardo. GUINDANI, Mirian. A segurança tem jeito?: um pacto republicano em defesa da vida. In O Brasil tem jeito?: educação, saúde, justiça e segurança/ organizado por Arthur Ituassu e Rodrigo de Almeida; textos de Adib D. Jatene et al. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Antonio Ricardo de. Modelos de gestão na administração pública: uma análise das agências reguladoras. Cuiabá: EdUFMT, 2009.

TOMAZI, Nelson Dacio. Iniciação à Sociologia / Nelson Dacio Tomazi [et al]. – 2. Ed. ver. ampl. – São Paulo: Atual, 2000.

VELLOSO, João Paulo dos Reis; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de. (Coord.). Pobreza, Cidadania e Segurança. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

ZHAO, Jihong Solomon. THURMAN, Quint. Strategic planning law enforcement gencies. Disponível na internet via http://www.ehow.com/way_5782994_strategic-plans-police-departments.html

APÊNDICES

APÊNDICE A

Entrevista realizada na sede da Corregedoria da PMGO, na av. 83, nº 650, em Goiânia, Goiás, fone: (62) 3201-2244 ou 2230, no dia 02 de junho de 2011:

Entrevistada 01: Maj. QOPM Lys Andréia Insuelo Garcia Resende, Chefe da 1ª Seção de Polícia Judiciária Militar da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

- 01) - Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico (PE) da Polícia Militar de Goiás (PMGO)?
- 02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos (EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?
- 03) - Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?
- 04) - Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Resposta:

A entrevistada não o conhece.

Entende que o PE é importante para direcionar as forças, mostrando os pontos fracos, e só assim poderá haver crescimento.

Se não tiver informações, não se saberá se aquilo que foi produzido deu resultados, se continua ou não. Acerca disso cita o caso de não se imprimir mais soluções dos processos administrativos disciplinares antes da correção final pelo Corregedor PM, sendo as anteriores feitas em mídia digital.

Cita como exemplo de projeto bem sucedido o CRIS PM, o Centro de Reabilitação e Reinserção Social.

Entrevista realizada na sede da Corregedoria da PMGO, na av. 83, nº 650, em Goiânia, Goiás, fone: (62) 3201-2244 ou 2230, no dia 09 de junho de 2011,.

Entrevistado 02: Ten. Cel. QOPM Benevides, Chefe da 5ª Seção de Polícia Judiciária Militar da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

01) – Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico(PE) da Polícia Militar de Goiás(PMGO)?

02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos(EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?

03) – Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?

04)- Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Resposta:

Não conhece nem um documento, com esse teor, no setor de planejamento da PMGO.

Percebe que só há planos direcionados a eventos e às atividades de policiamento cotidiano. Vê, nos mesmos uma ação mais reativa, em função de acontecimentos e cobranças feitas em virtude desses.

Não há um trabalho de aproveitamento das estatísticas produzidas ao longo do tempo. De forma que sente a necessidade de administradores, não só do desempenho de atividades jurídicas.

Precisamos trabalhar como uma empresa, motivando o público interno, o que beneficiaria o externo, devendo, ainda melhorar os métodos de avaliação de desempenho.

Não tem o conhecimento de alguma seção que tenha técnico qualificados para assessorar na Elaboração de Projetos e acompanhar a execução e avaliá-los.

Entende que a atividade de Elaboração de Projetos é muito importante, pois essa não visa a determinado evento, e sim a toda a estrutura. Ele envolve a comunidade, o comando, os setores de informação, dessa forma a atividade de EP deve ser vista como relevante.

Caso utilizada devidamente, haverá uma melhor utilização dos recursos existentes, principalmente os recursos humanos.

Percebe a falta de pessoas qualificadas na atividade de Elaboração de Projetos na instituição, acredita que a inclusão na grade do curso de formação de oficiais e uma abordagem mais aprofundada no CEGESP, seria uma opção para mudar esse diagnóstico.

Entrevista realizada na sede da Corregedoria da PMGO, na av. 83, nº 650, em Goiânia, Goiás, fone: (62) 3201-2244 ou 2230, no dia 09 de junho de 2011,.

Entrevistado 03: Maj. QOPM Cleomar Santana de Carvalho, 1ª Seção de Polícia Judiciária Militar da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em

Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

01) – Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico (PE) da Polícia Militar de Goiás (PMGO)?

02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos (EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?

03) – Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?

04)- Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Resposta:

Não conhece o Planejamento Estratégico da PMGO, não sabendo as metas, objetivos, acreditando que a difusão não teve grande alcance.

Percebe a Elaboração de Projetos como ponto vital para o desenvolvimento da atuação da PMGO, pois por meio desses, novas idéias podem ser implementadas, acreditar que a existência de uma parceria entre a Seção de Estado-Maior responsável pela gestão dos projetos na Corporação e os comandos das diversas Unidades seria de grande valia, principalmente se essa Seção assessorar no processo de Elaboração de Projetos.

Entende que há uma carência de conhecimento nessa área na corporação, a qual pode ser suprida por meio de inclusão na grade de formação a disciplina Elaboração de Projetos, bem como a criação de uma especialização nessa área ou o envio de policiais militares para fazê-lo fora da instituição.

O entrevistado cita o Grupo de Intervenção Rápida e Ostensiva como exemplo de projeto bem sucedido na PMGO.

Entrevistado 04: Cap. QOPM Altamiro Lázaro, 1ª Seção de Polícia Judiciária Militar da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

01) – Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico (PE) da Polícia Militar de Goiás (PMGO)?

02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos (EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?

03) – Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?

04)- Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Resposta:

Não conhece o Planejamento Estratégico da PMGO.

Entende como primordial a atividade de planejamento, evitando que se caia no copismo das co-irmãs, pois vivemos em outra realidade, além de promover

inovações ou mesmo atualizar a atividade fim às necessidades reais da população e a adequação com a legislação vigente.

Não vê qualificação para a atividade de EP atualmente na corporação, de forma que acredita que o CFO deveria ser aberto para portadores de cursos superiores diferenciados.

Sugere que fosse criada uma forma de contemplar projetos que se relacionem com o PE da PMGO, talvez uma pontuação que ajude, o autor do projeto, no TAP, em sua carreira.

Como projetos no âmbito da PMGO cita o Centro de Instrução, na época proposto pelo então Major Flexa.

Relata também o POP, projeto apresentado por ocasião do Programa de Qualidade no Serviço Público, implantado pelo Governo de Goiás.

Por fim menciona ainda o GIRO, lembrando que esse já foi inclusive de estudo de melhores práticas por outras polícias militares, e o projeto do Fitness Center, pelo Ten. Cel. PM Bites.

Entrevista realizada na sede da Corregedoria da PMGO, na av. 83, nº 650, em Goiânia, Goiás, fone: (62) 3201-2244 ou 2230, no dia 13 de junho de 2011,.

Entrevistado 05: Cel QOPM Lorival Camargo, DD. Corregedor da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESp), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

01) – Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico (PE) da Polícia Militar de Goiás (PMGO)?

02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos (EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?

03) – Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?

04)- Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Não conhece o PE da PMGO.

Entende que um Planejamento Estratégico é fundamental para a realização de projetos, para a aquisição de verbas públicas e para que não haja perda de oportunidades.

Em relação à capacitação dos oficiais, entende que há uma grande deficiência nesse setor de Elaboração de Projetos, principalmente entre os oficiais superiores que cada vez mais passam a reduzir sua interferência na tropa, passando a ser gestores, sem estarem devidamente preparados para isso.

Para compor essa lacuna a instituição deveria proporcionar uma qualificação nesse setor, algo específico, não na grade do CEGESP ou CAO, pois não possibilitaria a formação necessária. Deveriam ser aproveitados os cursos oferecidos pela Escola de Governo para qualificar oficiais – os que tenham interesse e os que atuam em área específica.

A instituição deveria despertar, incentivar o oficial para essa necessidade.

Fala-se muito em PE, Qualidade, em uma gestão mais técnica e mais científica, mas, se falta o conhecimento, jamais chegar-se-á ao ponto almejado.

Sobre projetos na instituição, menciona a carência presente na Corregedoria PM de informatização, a qual pela falta de projetos tem deixado o órgão para trás no que diz respeito ao acompanhamento da modernidade.

Entrevista realizada na sede da Corregedoria da PMGO, na av. 83, nº 650, em Goiânia, Goiás, fone: (62) 3201-2244 ou 2230, no dia 13 de junho de 2011,.

Entrevistada 06: Maj. QOPM Núria Guedes da Paixão e Castilho, 1ª Seção de Polícia Judiciária Militar da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

01) – Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico (PE) da Polícia Militar de Goiás (PMGO)?

02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos (EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?

03) – Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?

04)- Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Resposta:

Se há um PE na PMGO, a entrevistada não o conhece.

Entende que é importante a atividade de projetos para o PE da PMGO, de forma que o Planejamento Estratégico apresenta-se como o resultado das ações do departamento de contra-inteligência da PM o qual coleta dados referentes a situações do Estado, mapeando os índices de criminalidade do mesmo, repassando tais informações ao setor responsável pela elaboração do PE.

Entende que a formação atual dos oficiais não os capacita para a atividade de Elaboração de Projetos, sendo que a PMGO não possui a cultura de trabalhar com o Planejamento Estratégico.

Para modificar essa situação, a Seção do Estado-Maior com atribuição de elaborar projetos deveria ser incrementada com efetivo capacitado na elaboração de PE. Nesse ponto, a PM deveria identificar oficiais com afinidade em planejamento e enviá-los para qualificação fora da instituição, além do que, todos os oficiais deveriam ser qualificados ainda no decorrer do Curso de Formação de Oficiais (CFO).

Como projeto relevante menciona o do Procedimento Operacional Padrão (POP), que considera um divisor de águas na história da PMGO, pois propiciou um norte às atividades policiais.

Entrevista realizada na sede da Corregedoria da PMGO, na av. 83, nº 650, em Goiânia, Goiás, fone: (62) 3201-2244 ou 2230, no dia 13 de junho de 2011,.

Entrevistado 07: Maj. QOPM Marden Altur Teles, 1ª Seção de Polícia Judiciária Militar da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESp), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

Questões norteadoras:

01) – Se o entrevistado tem conhecimento acerca do Planejamento Estratégico (PE) da Polícia Militar de Goiás (PMGO)?

02) - Em sua opinião qual é a importância da atividade de Elaboração de Projetos (EP) para a implementação de um Planejamento Estratégico?

03) – Considera a formação dos oficiais da PMGO suficiente para que apresentem habilidades técnicas que os capacitam a participar, com eficiência na atividade de EP? Caso negativo, o que a Corporação pode fazer para alterar esse quadro?

04)- Conhece algum projeto que considera importante no âmbito da PMGO?

Resposta:

Não o conhece.

Vê como essencial a elaboração do Planejamento Estratégico da PMGO, para que a mesma possa atuar na área de segurança pública do Estado, com maior propriedade. Para isso é preciso um efetivo proporcional à população do Estado.

Entende que os atuais modelos de formação não proporciona aos oficiais a capacidade técnica para elaborarem projetos. Devendo ser capacitados oficiais que apresentem perfil para atuarem na área.

Aponta como um projeto de destaque o do Policiamento Comunitário, o qual mereceu ser expandido por toda a corporação.

Entrevistado 08: Maj. QOPM Newton Nery de Castilho, Comandante da 16ª CIPM, em Aparecida de Goiânia-GO.

A presente pesquisa tem por objetivo fomentar o trabalho de conclusão de curso (TCC), elaborado pelo Cap QOPM Francisco Borges de Lira e Cap QOPM Zacarias Pereira Rodrigues, para obtenção de nota parcial do Curso de Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás, no ano de 2011.

Nesta entrevista procura-se identificar informações relevantes a respeito da importância da Elaboração de Projetos na implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, que é o objeto do presente TCC.

1. O Senhor conhece o Planejamento Estratégico da Polícia Militar de Goiás?

NÃO.

2. Como o Sr. Vê a importância da Elaboração de Projetos para a implantação do planejamento estratégico da Polícia Militar de Goiás?

Percebo que é um seguimento pouco utilizado na PMGO. As seções de EM não são valorizadas e cobradas como deveriam, sendo que no geral existe ausência de perfis técnicos em cada área de staff. Outra condicionante de nossa realidade, é a permanente promiscuidade política que interferem ou realizam por si só implantações de leis e projetos sem o pertinente TRABALHO DE COMANDO ou de ESTADO-MAIOR. Chega-se ao absurdo de haver ingerências de associações ou entidades, em tarefas que dizem respeito ao EMG.

3. O Sr. se considera com habilidades técnicas para elaborar projetos no âmbito da Polícia Militar de Goiás? Se não, o que o Sr. sugere para que seja solucionado a presente questão?

SIM. Me considero capacitado para algumas áreas de interesse da PMGO. Assim como todo e qualquer Oficial Superior do QOPM tem estar apto: para uma ou outra área do conhecimento.

Nessa segunda questão, caso o Oficial não estiver apto em nenhuma área algo de errado deve ser verificado: CFO e CAO defeituosos ou INCOMPATIBILIDADE P/ COM O OFICIALATO (deve ser submetido a CONSELHO DE JUSTIFICAÇÃO e ser reformado). Lembre-se: A INTELIGÊNCIA DA INSTITUIÇÃO REPOUSA NOS OFICIAIS!

4. O Sr. se recorda de projetos realizados na Polícia Militar de Goiás? Conhece o resultado?

De ESTADO-MAIOR, não me recordo de nenhum. No comando do CEL EDSON, foram designada centenas de comissões a fim de elaborarem projetos de inúmeras naturezas como PLANO DE MODERNIZAÇÃO DA PMGO... porém, nenhum alcançou resultados práticos...aliás pelo número de projetos, perdeu-se na qualidade e foco. Afirmo sem qualquer dúvida que o projeto que mais evoluiu e até hoje alcança resultados práticos (EMBORA PODERIA ESTAR EM UM PATAMAR MUITO MAIS ELEVADO) é o POP – PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO, implantado em 2003. CONTUDO O POP não fora fruto de trabalho de ESTADO-MAIOR DA PMGO... nasceu da base operacional e foi apresentado ao Comando Geral.

APÊNDICE B

RELATÓRIO DE VISITA TÉCNICA REALIZADA NA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR.

OFICIAIS VISITANTES: CAP QOPM Francisco Borges de Lira

CAP QOPM Zacarias Pereira Rodrigues

LOCAL VISITADO: Divisão de Ensino.

Os oficiais-alunos do CEGESP/2011, cujo trabalho de conclusão de curso tem por tema: A Elaboração de Projetos na PMGO, como fator essencial a implementação de seu Planejamento Estratégico, na data de 09 de junho de 2011, compareceram à Divisão de Ensino da Academia de Polícia Militar, a fim de pesquisarem acerca da viabilidade da propositura de criação de curso específico de Elaboração de Projetos na PMGO ou de inclusão de disciplina na grade curricular de cursos já existentes.

Fomos recebidos pelo Major Chefe da Divisão de Ensino, o qual nos orientou acerca das implicações das propostas, das dificuldades estruturais e da possibilidade da utilização de recursos já existentes e disponíveis junto ao sistema de educação corporativa do Estado de Goiás.

Assim, vimos que há a possibilidade de que policiais militares que sirvam em determinados Comandos, onde há uma maior necessidade de conhecimento mais aprofundado em Elaboração de Projetos, sejam encaminhados para a Escola de Governo, onde, por convênio, podem ser especializados no assunto.

Ficou também patente a pertinência da sugestão de inclusão da disciplina referente à atividade de Elaboração de Projetos na grade curricular do CFO e no plano de curso do CEGESP.

Sendo assim, foi de grande valia para a presente equipe de pesquisadores a visita à seção de ensino do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, pois apreendemos a técnica de proposta de inclusão de disciplina, algo imprescindível para o sucesso desse trabalho de conclusão de curso.

APÊN
DICE C NOVO MODELO DE
EMENTA DISCIPLINAR

Ementa da Disciplina Elaboração de Projetos

1 CABEÇALHO

1.1 Carga Horária:

1.2 Pré-requisitos do corpo docente para ministrar a disciplina:

- Titulação mínima a ser exigida: Pós-graduação;
 - Conhecimento e atuação na área da disciplina;
- Possuir o Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública-CEGESP;
- Possuir um curso específico de Gerenciamento de Projetos presencial e o da Rede de Ensino a Distância – EAD da SENASP.

1.3 Inter-relacionamento disciplinar:

Trabalho de Comando;

Polícia Ostensiva;

Teoria Geral da Administração;

Análise de Cenários e Riscos;

Gestão da Qualidade;

Planejamento Operacional.

2. DESCRIÇÃO DA DISCIPLINA

a) Contextualização

A atividade de administrar o bem público remonta desde os primórdios da humanidade, assim que o homem passou a organizar-se em grupos sociais, há mais de 3.500 A.C., tem-se a necessidade de um grupo ser destinado ao cuidado daquilo que a todos pertence, assim já na civilização egípcia tivemos a organização e o planejamento necessários à edificação da pirâmides que ainda hoje dão testemunho do poder de um projeto bem elaborado.

No início o modelo de Administração Pública, chamado Patrimonialista, confundia o bem público com o patrimônio particular, algo que não foi tolerado por muito tempo, de forma que com o advento da Revolução Francesa houve a separação entre a pessoa do soberano e o Estado propriamente dito.

Em virtude dessa cisão veio um grande anseio pelo controle do uso do bem público, criando-se uma pletora de normas reguladores para coibir a malversação dos recursos públicos, surgindo o modelo de Administração Pública Burocrática, ocorre que a preocupação com a fiscalização dos meios foi tamanha que os fins foram relegados a segundo plano, não se importando com os resultados dos esforços públicos, sendo importante apenas que não houvesse irregularidades no decorrer do processo de prestação de serviços públicos.

Com o liberalismo predominando na Economia, os usuários dos serviços públicos perceberam que, assim como na iniciativa privada, deveriam ser vistos como cidadãos, e clientes do Estado, pois pagam impostos e tem direito a exigir um padrão mínimo de qualidade nos serviços públicos, surge o modelo de Administração Pública Gerencial.

No bojo desse modelo vieram as reformas do Estado, caracterizado principalmente por maior participação da sociedade nas decisões que a afetam e busca na administração privada de mecanismos que tornem o Estado mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviço público.

Dentre essas ferramentas tem-se o Planejamento Estratégico, o qual difere dos planos costumeiros que os militares fazem a milênios por ser voltado ao futuro, e não simplesmente baseado no passado.

Ocorre que um Planejamento Estratégico por mais bem confeccionado que seja, se não for devidamente efetivado, não passará de um belo rol de boas intenções, e para que o mesmo seja posto em prática entra em cena a ferramenta de elaboração de projetos, os quais possuem por características mostrar resultado e trazer em seu cerne a inovação, pois só se faz projeto do que ainda não se tem, o que o liga ao Planejamento Estratégico, que é o caminho apontado para que a Organização torne-se o que ainda não é.

Assim a elaboração de projetos será abordada sobre o aspecto de fator essencial à implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, bem como em relação à sua característica de inovador proporcionando o exercício de uma atitude empreendedora por parte do chefe de polícia ostensiva.

Ao adquirir capacitação para a Elaboração de Projetos o oficial poderá assessorar seu comandante na feitura dos mesmos e ainda desenvolver a habilidade de trabalhar em parceria com a comunidade e outros setores envolvidos no produto do projeto.

Essa atividade é de fundamental importância para a segurança pública pois recursos como os oriundos da União, via SENASP, só são repassados mediante a apresentação de projetos dignos de ser financiados.

b) Objetivos gerais da disciplina

Criar condições para que o Chefe de Polícia Ostensiva possa:

- ampliar conhecimentos para:

- identificar as formas e mecanismos de elaboração de projetos, reconhecendo oportunidades em problemas de segurança pública para elaborá-los;

- desenvolver e exercitar habilidades para:

- Aplicar as técnicas de Elaboração de Projetos para propô-los ou assessorar na formulação de projetos que estejam em andamento;

- fortalecer atitudes para:

- Reconhecer em problemas de segurança pública as possibilidades de resolvê-los sob novo prisma, com empreendedorismo;
- Interagir com a comunidade em que esteja inserido propondo soluções conjuntas para questões atinentes à segurança pública, principalmente de modo preventivo.

c) Vínculo com o perfil profissiográfico

Compete ao Chefe de Polícia Ostensiva:

– Planejar, coordenar, dirigir e executar as atividades de Polícia Ostensiva e preservação da ordem pública.

– Planejar, coordenar, dirigir e executar o policiamento ostensivo realizando a fiscalização sobre o ambiente social, de forma a prevenir ou neutralizar os fatores de risco que possam comprometer a ordem pública;

– Conhecer os aspectos físicos, sociais, econômicos e culturais de sua área de responsabilidade;

– Coordenar junto à comunidade e demais órgãos públicos as atividades de sua área de responsabilidade que venham a interferir na preservação da ordem pública;

– Coordenar e executar ações preventivas, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas onde se presuma ser possível a perturbação da ordem pública;

- Coordenar e executar o policiamento ostensivo e preventivo de trânsito urbano e rodoviário estadual, além de outras ações destinadas ao cumprimento da legislação de trânsito;
- Coordenar e executar o policiamento ostensivo e preventivo ambiental, além de outras ações destinadas ao cumprimento da legislação ambiental;
- Coordenar e executar a coleta, busca e análise de dados sobre a criminalidade e infrações administrativas de interesse policial, destinados a orientar o planejamento e a execução de suas atribuições;
- Planejar, coordenar e executar o emprego dos recursos humanos e materiais necessários para o desempenho da atividade fim, cumprindo a política de pessoal e administrativa Institucional;
- Implementar ações em sua esfera de competência visando uma gestão de qualidade;
- Planejar e implementar a política de ensino e instrução para formação, especialização, aperfeiçoamento, adaptação, habilitação e treinamento do seu efetivo;
- Promover e cultivar os princípios morais, cívicos e militares na sua esfera de competência;

d) Conteúdos

Conceito e definição de Projetos;
Atividades de segurança pública como produto de um projeto;
Fases da elaboração de projetos;
Ferramentas e técnicas utilizadas na elaboração de projetos;
Participantes da elaboração de projetos;
Financiamentos de projetos de segurança pública;
Noções de gerenciamento de projetos.

e) Instruções metodológicas

Coordenar as matrículas no curso “ Gestão de Projetos”, bem como sua execução, através de um cronograma que atenda as exigências contidas nos Ciclos de Ensino a Distância da SENASP.

Aplicar aulas expositivas, com aplicação de estudo de caso e resolução de problemas com a elaboração de um projeto;

f) Avaliação da aprendizagem

A verificação da aprendizagem deverá ser escrita, podendo ser valorada a participação desenvolvidas, em até 20%.

g) Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério da Justiça. SENASP. Orientações para elaboração de propostas para ação de reaparelhamento. 2009.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Modelagem de projetos. 2. Ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Marcelo. Administração pública : uma abordagem prática / Marcelo Marques. – Rio de Janeiro : Ed. Ferreira, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

YOUNG, Trevor L. Manual de gerenciamento de projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos/ Trevor L. Young; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. – São Paulo: Clio Editora, 2008.

APÊN

DICE D NOVO MODELO DE EMENTA DISCIPLINAR

Ementa da Disciplina Elaboração de Projetos

1. CABEÇALHO

1.1 Carga Horária:

1.2 Pré-requisitos do corpo docente para ministrar a disciplina:

- Titulação mínima a ser exigida: Pós-graduação;
- Conhecimento e atuação na área da disciplina;

Possuir o Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública-CEGESP;

- Possuir um cursos específicos em Gerenciamento de Projetos e Planejamento Estratégico, na modalidade presencial e o da Rede de Ensino a Distância – EAD da SENASP.

1.3 Inter-relacionamento disciplinar:

Planejamento tático;

Análise Criminal;

Policiamento Comunitário;

Policiamento Ambiental.

2. DESCRIÇÃO DA DISCIPLINA

a) Contextualização

A atividade de administrar o bem público remonta desde os primórdios da humanidade, assim que o homem passou a organizar-se em grupos sociais, há mais de 3.500 A.C., tem-se a necessidade de um grupo ser destinado ao cuidado daquilo que a todos pertence, assim já na civilização egípcia tivemos a organização e o planejamento necessários à edificação das pirâmides que ainda hoje dão testemunho do poder de um projeto bem elaborado.

No início o modelo de Administração Pública, chamado Patrimonialista, confundia o bem público com o patrimônio particular, algo que não foi tolerado por muito tempo, de forma que com o advento da Revolução Francesa houve a separação entre a pessoa do soberano e o Estado propriamente dito.

Em virtude dessa cisão veio um grande anseio pelo controle do uso do bem público, criando-se uma pletora de normas reguladores para coibir a malversação dos

recursos públicos, surgindo o modelo de Administração Pública Burocrática, ocorre que a preocupação com a fiscalização dos meios foi tamanha que os fins foram relegados a segundo plano, não se importando com os resultados dos esforços públicos, sendo importante apenas que não houvesse irregularidades no decorrer do processo de prestação de serviços públicos.

Com o liberalismo predominando na Economia, os usuários dos serviços públicos perceberam que, assim como na iniciativa privada, deveriam ser vistos como cidadãos, e clientes do Estado, pois pagam impostos e tem direito a exigir um padrão mínimo de qualidade nos serviços públicos, surge o modelo de Administração Pública Gerencial.

No bojo desse modelo vieram as reformas do Estado, caracterizado principalmente por maior participação da sociedade nas decisões que a afetam e busca na administração privada de mecanismos que tornem o Estado mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviço público.

Dentre essas ferramentas tem-se o Planejamento Estratégico, o qual difere dos planos costumeiros que os militares fazem a milênios por ser voltado ao futuro, e não simplesmente baseado no passado.

Ocorre que um Planejamento Estratégico por mais bem confeccionado que seja, se não for devidamente efetivado, não passará de um belo rol de boas intenções, e para que o mesmo seja posto em prática entra em cena a ferramenta de elaboração de projetos, os quais possuem por características mostrar resultado e trazer em seu cerne a inovação, pois só se faz projeto do que ainda não se tem, o que o liga ao Planejamento Estratégico, que é o caminho apontado para que a Organização torne-se o que ainda não é.

Assim a elaboração de projetos será abordada sobre o aspecto de fator essencial à implementação do Planejamento Estratégico da PMGO, bem como em relação à sua característica de inovador proporcionando o exercício de uma atitude empreendedora por parte do chefe de polícia ostensiva.

Ao adquirir capacitação para a Elaboração de Projetos o oficial concluinte do CEGESP, estará apto a assessorar o Estado-Maior da PMGO na feitura e implementação do Planejamento Estratégico, através de projetos relacionados com as ações estratégicas delineadas pelo alto Comando da Corporação e ainda poderá propor projetos intervenientes nas comunidades cujas suas unidades operacionais se inserem.

Essa atividade é de fundamental importância para a segurança pública, pois recursos como os oriundos da União, via SENASP, só são repassados mediante a apresentação de projetos dignos de ser financiados.

b) Objetivos gerais da disciplina

Criar condições para que o Chefe de Polícia Ostensiva possa:

- ampliar conhecimentos para:

- identificar as formas e mecanismos de elaboração de projetos, reconhecendo oportunidades em problemas de segurança pública para elaborá-los;

- desenvolver e exercitar habilidades para:

- Aplicar as técnicas de Elaboração de Projetos para propô-los ou assessorar na formulação de projetos que estejam em andamento;

- fortalecer atitudes para:

- Reconhecer em problemas de segurança pública a possibilidades de resolvê-los sob novo prisma, com empreendedorismo;
- Interagir com a comunidade em que esteja inserido propondo soluções conjuntas para questões atinentes à segurança pública, principalmente de modo preventivo.

c) Vínculo com o perfil profissiográfico

Compete ao Chefe de Polícia Ostensiva:

– Planejar, coordenar, dirigir e executar as atividades de Polícia Ostensiva e preservação da ordem pública.

– Planejar, coordenar, dirigir e executar o policiamento ostensivo realizando a fiscalização sobre o ambiente social, de forma a prevenir ou neutralizar os fatores de risco que possam comprometer a ordem pública;

– Conhecer os aspectos físicos, sociais, econômicos e culturais de sua área de responsabilidade;

– Coordenar junto à comunidade e demais órgãos públicos as atividades de sua área de responsabilidade que venham a interferir na preservação da ordem pública;

– Coordenar e executar ações preventivas, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas onde se presuma ser possível a perturbação da ordem pública;

- Coordenar e executar o policiamento ostensivo e preventivo de trânsito urbano e rodoviário estadual, além de outras ações destinadas ao cumprimento da legislação de trânsito;
- Coordenar e executar o policiamento ostensivo e preventivo ambiental, além de outras ações destinadas ao cumprimento da legislação ambiental;
- Coordenar e executar a coleta, busca e análise de dados sobre a criminalidade e infrações administrativas de interesse policial, destinados a orientar o planejamento e a execução de suas atribuições;
- Planejar, coordenar e executar o emprego dos recursos humanos e materiais necessários para o desempenho da atividade fim, cumprindo a política de pessoal e administrativa Institucional;
- Implementar ações em sua esfera de competência visando uma gestão de qualidade;
- Planejar e implementar a política de ensino e instrução para formação, especialização, aperfeiçoamento, adaptação, habilitação e treinamento do seu efetivo;
- Promover e cultivar os princípios morais, cívicos e militares na sua esfera de competência;

d) Conteúdos

- Conceito e definição de Projetos;
- Atividades de segurança pública como produto de um projeto;
- Fases da elaboração de projetos;
- Ferramentas e técnicas utilizadas na elaboração de projetos;
- Participantes da elaboração de projetos;
- Financiamentos de projetos de segurança pública;
- Noções de gerenciamento de projetos;
- Noções de planejamento estratégico;
- Projeto de elaboração de planejamento estratégico;
- Implementação de ações estratégicas por meio da elaboração de projetos.

e) Instruções metodológicas

Coordenar as matrículas no curso “Gestão de Projetos”, bem como sua execução, através de um cronograma que atenda as exigências contidas nos Ciclos de Ensino a Distância da SENASP.

Aplicar aulas expositivas, com aplicação de estudo de caso e resolução de problemas com a elaboração de um projeto;

f) Avaliação da aprendizagem

A verificação da aprendizagem deverá ser escrita, podendo ser valorada a participação desenvolvida em até 20%.

g) Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério da Justiça. SENASP. Orientações para elaboração de propostas para a ação de reaparelhamento. 2009.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Modelagem de projetos. 2. Ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Marcelo. Administração pública: uma abordagem prática / Marcelo Marques. – Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

YOUNG, Trevor L. Manual de gerenciamento de projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos/ Trevor L. Young; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. – São Paulo: Clio Editora, 2008.

ANEXO

ANEXO
ÚNICO NOVO MODELO DE
EMENTA DISCIPLINAR

. 188-1 (Fonte: SANCHES, 2008, p 90)

Ementa da Disciplina _____

1 CABEÇALHO

1.1 Carga Horária:

1.2 Pré-requisitos do corpo docente para ministrar a disciplina:

- Titulação mínima a ser exigida;
- Conhecimento e atuação na área da disciplina;
- Possuir um curso específico.

1.3 Inter-relacionamento disciplinar:

2. DESCRIÇÃO DA DISCIPLINA

a) Contextualização

- Histórico da disciplina contendo uma relação com o contexto atual;
- Diferentes abordagens teóricas sobre a disciplina, se houver, destacando a que será considerada;
- Problemáticas que a disciplina visa levantar/responder;
- Importância do seu estudo para a formação do profissional da área de segurança pública.

b) Objetivos gerais da disciplina

Dentro de um enfoque voltado para a aprendizagem, o papel do professor é de um facilitador (articulador, mediador, tutor), seu papel é o de “criar condições para...”, portanto o objetivo da disciplina deve conter verbos de ação que permitam visualizar o comportamento que se espera do aluno ao final da disciplina.

Os objetivos deverão ser descritos obedecendo-se às dimensões do conhecimento:

- SABER (Conhecimentos) – Expressam os conteúdos conceituais que o Chefe de Polícia Ostensiva deve saber em relação ao campo disciplinar: leis, princípios e saberes sistematizados.

- SABER FAZER (Habilidades e conteúdos procedimentais) – Indicam as habilidades operativas e de pensamento que o Chefe de Polícia Ostensiva precisa demonstrar em relação ao campo disciplinar: métodos, técnicas, procedimentos, bem como as habilidades de pensamento: observação, análise, síntese...

- SABER SER (Atitudes) – Expressam os conteúdos atitudinais - os valores, as crenças, as atitudes etc. - que serão fortalecidas pelas situações vivenciadas dentro do campo disciplinar em questão.

A redação final dos objetivos da disciplina deverá ser assim:

Criar condições para que o Chefe de Polícia Ostensiva possa:

- ampliar conhecimentos para:

- conceituar...
- listar...
- despertar...
- analisar...
- assimilar...

- desenvolver e exercitar habilidades para:

- utilizar...
- aplicar...
- identificar...
- confeccionar...
- auxiliar...
- aprimorar...
- decidir...
- planejar...
- selecionar...

- fortalecer atitudes para:

- demonstrar...
- defender...
- decidir...
- escolher...
- reconhecer...
- exercer...
- aplicar...

- internalizar...
- interagir...

c) Vínculo com o perfil profissiográfico

Serão relacionados os itens do perfil profissiográfico vinculados aos objetivos da disciplina.

d) Conteúdos

Os conteúdos não devem ser considerados um fim em si mesmo, mais ferramentas que possibilitam refletir, intencionalmente, sobre a prática do Chefe de Polícia Ostensiva e as possibilidades de intervenção na realidade.

Os conteúdos a serem descritos devem ter como foco no que o Chefe de Polícia Ostensiva, essencialmente, precisa saber em relação aquele campo disciplinar.

e) Instruções metodológicas

Descrever as estratégias de ensino que considerem imprescindíveis para possibilitar o alcance dos objetivos. De acordo com a linha teórico-metodológica contemplada na Matriz Curricular, devem ser privilegiados métodos e técnicas coerentes com o ensino ativo (metodologia da problematização, simulação, estudos de caso, debate cruzado, etc.) adequados aos objetivos da disciplina.

f) Avaliação da aprendizagem

Neste item deverão ser descritos os aspectos que deverão ser observados durante a execução da disciplina e que facilite o docente a dar feedback sobre o desempenho do aluno, proporcionando que o mesmo reflita sobre a ação realizada.

g) Referências Bibliográficas

Referências bibliográficas de livros, artigos e outros documentos que fundamentem os conteúdos a serem estudados, as estratégias de ensino e a avaliação da aprendizagem, servindo de referenciais para a prática de ensino.

Seguir padrão ABNT, bem como o adotado pelo manual para apresentação de Trabalhos Acadêmicos da Academia de Polícia Militar.