

Eduardo Rossi de Melo
Valdivino Esmeraldo Soares
Orientador: Antônio Gonçalves Pereira dos Santos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR

Artigo Científico para compor Avaliação
final do Curso de Especialização em
Direito com área de Concentração em
Segurança Pública,

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU
GERÊNCIA DE ENSINO POLICIAL
CONVÊNIO UCG/SSPJ
Goiânia / Setembro - 2004

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	03
1 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	05
1.1 – ORIGENS HISTÓRICAS.....	05
1.2 – CONCEITUAÇÃO BÁSICA.....	05
2 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	06
2.1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	06
2.2 – DIFERENÇA ENTRE OS SETORES PÚBLICOS E PRIVADOS.....	07
3 – A ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR – PMGO.....	07
3.1 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS.....	08
3.1.1 – QUANTO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	08
3.1.2 – QUANTO A AMPLITUDE DE CONTROLE.....	08
3.1.3 – QUANTO À CULTURA ORGANIZACIONAL.....	08
3.1.4 – QUANTO AO GRAU DE BUROCRATIZAÇÃO.....	09
3.1.5 – QUANTO AO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO.....	09
3.1.6 – QUANTO AOS TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	09
3.1.7 – QUANTO AO GRAU DE CENTRALIZAÇÃO.....	10
4 – DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO NA PMGO.....	10
5 – VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A INSTITUIÇÃO POLICIAL MILITAR.....	14
CONCLUSÃO.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	20

Resumo – Temos acompanhado as mudanças que vêm ocorrendo no dia-a-dia, bem como seus reflexos nas estruturas econômicas, social, política e estrutural. Isto tem exigido dos setores públicos e privados posições inovadoras e adoção de métodos e/ou instrumentos de gestão, mais eficientes e a adequação necessária para a demanda no cumprimento de ações, para tanto, deve-se lançar mão do Planejamento Estratégico como ferramenta no auxílio a gestão dos recursos públicos.

Palavras-chave - planejamento estratégico; polícia militar; administração pública.

INTRODUÇÃO

Neste século XXI, as sociedades do mundo inteiro, nos mais variados setores da vida, vêm construindo vigoroso processo de transformações, até então sem precedentes na história.

Isso tem exigido do setor público e privado a inovação de posturas, a adoção de métodos administrativos mais eficientes e a adequação de

respostas que se desejam mais rápidas e consentâneas com o espírito de modernidade. A segurança pública na atualidade é um tema que se reveste da maior relevância para a vida do país, em face das profundas transformações que se operam nos cenários nacional e internacional.

Quando se propõe a aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão na polícia militar, o que se espera é a eficácia organizacional. Ele consiste numa técnica gerencial, na qual por meio da análise do ambiente interno e externo, identifica o cenário mais provável, através da escolha de uma estratégia que possa neutralizar os pontos fracos e ameaças e aproveitar os pontos fortes e oportunidades, visando alcançar os objetivos propostos, dentro de um horizonte de tempo previamente determinado.

Portanto, a relevância de um trabalho desta natureza, consiste no fato de que sendo bem elaborado e implantado nas organizações policiais militares, o planejamento estratégico torna-se um instrumento de gestão cientificamente eficiente.

A instituição, bem administrada, significa boa gestão de recursos públicos, o que representa um benefício a toda sociedade, tornando-se um benefício social.

Acredita-se que o planejamento estratégico representa, hoje, uma das melhores, senão a melhor alternativa de gestão, que se encontra disponível para que a polícia militar possa obter melhores resultados com os meios de que dispõe.

Este artigo científico, poderá contribuir para a transição de uma maneira burocrática para um novo modelo de gestão na corporação, adotando uma forma diferente de enxergar a sua máquina administrativa, os recursos disponíveis e o ambiente em que operam, visando otimizar o produto (segurança) à disposição do cidadão.

1 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 - ORIGENS HISTÓRICAS

O planejamento estratégico é vocabulário utilizado nas manobras militares que foi emprestado à linguagem dos administradores e economistas. A primeira vez que se tem notícia dos princípios inerentes ao planejamento estratégico foi há aproximadamente 2500 anos por Sun Tzu, General chinês que viveu no norte daquele país. Sun Tzu que era considerado um especialista em estratégia militar, teve seus ensinamentos e métodos compilados pelo líder militar Cao Cao, apenas cem anos após a sua morte.

Contudo, o termo planejamento estratégico somente foi empregado em 1832, pelo General de Divisão, prussiano, aposentado, Kal Von Clausewitz, através da sua obra *Estratégias e Táticas das Ciências Militares*, conforme Ferraz (2000, p. 96), nessa obra, Von Clausewitz estabeleceu quatro estratégias para o planejamento estratégico bélico: estratégias defensivas, ofensivas, de flanqueamento e estratégias de guerrilha.

Na década de 70, o planejamento a longo prazo evoluiu para o planejamento estratégico, que carregava em seu bojo uma conotação mais apurada do que o primeiro. Segundo Tavares (1991, p. 10), o planejamento estratégico baseia-se na análise das mudanças do ambiente, na análise dos recursos e competências internas, na alocação de recursos e na definição de estratégias. Surgiu embrionariamente no Brasil, e desenvolveu-se no final da década de 80. Hoje vem sendo valorizado como instrumento de gestão e de mudança organizacional desde a década de 90.

1.2 – CONCEITUAÇÃO BÁSICA

Para que o planejamento estratégico seja facilmente compreendido, torna-se necessária a conceituação de alguns termos.

Sobre **Planejamento**, Chiavenato (1998, p. 274), afirma que:

O Planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais. É a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. O planejamento é um modelo teórico para a ação futura. Visa a dar condições racionais para que organize e se dirija o sistema a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura. O Planejamento é uma atividade conscientemente desenvolvida para a continuidade das atividades da empresa, e seu foco principal é a consideração objetiva do futuro.

Já Estratégia, na concepção de Vilela (1995, p. 150), é “abordagem, caminho e ou linhas gerais de ação escolhidas para se atingir um objetivo”.

Silveira Júnior e Vivacqua (1996, p. 19), definem Planejamento Estratégico como:

Consiste na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, definição da Missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negociação, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamento destas em projetos e ações estratégica.

2 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

2.1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS

Num ambiente cada vez mais dinâmico, a administração pública vem sendo pressionada a substituir um modelo de gestão burocrático e formal por alternativas de gestão que possam torna-la mais produtiva e eficiente. Hoje, como a tecnologia e a informação estão acessíveis a todos, torna-se inadmissível que recursos públicos sejam geridos com a ausência de técnicas e instrumentos mais científicos e menos empíricos. Há diferenças entre a forma de gerir instituições públicas e privadas, mas existem princípios e técnicas aplicadas ao setor privado que são adaptáveis ao setor público.

Sendo assim, o planejamento estratégico aplicado às organizações públicas pode não só contribuir para que a organização se torne tecnicamente mais competente, mas também estimular um processo de reflexão sobre o ambiente em que está operando como: *Quem somos? Onde estamos? Para*

onde estamos indo? Aonde podemos chegar? Aonde queremos chegar? Que caminhos percorrer?

2.2 – DIFERENÇA ENTRE OS SETORES PÚBLICOS E PRIVADOS

Existem várias diferenças entre os setores público e privado que devem ser consideradas para as devidas adaptações ao Planejamento Estratégico. Algumas diferenças foram estabelecidas por Pfeiffer (2000, p. 10), tomando como parâmetros a Missão, a Visão, a Organização, a Clientela, o Propósito de atuação e a Forma de atuação.

Conforme Tavares (1991, p. 39):

[...] as organizações públicas são quase sempre vistas como extensão do Estado, e sofrem forte influência de vários segmentos como o Governo, os políticos, a sociedade e os funcionários, enquanto as organizações privadas têm suas ações vistas estritamente como ações da iniciativa privada e influência restrita dos proprietários, executivos, acionistas e sócios.

Conforme Motta (1979, p. 9):

As organizações privadas atuam num ambiente competitivo, e a sua sobrevivência está atrelada ao lucro ou superávit, enquanto as organizações públicas têm a sua estratégia de desenvolvimento predominantemente orientada para a concretização de objetivos sociais. Nas organizações privadas podemos identificar diferenças também no processo decisório. Enquanto na empresa privada as decisões são rápidas e significativas, no setor público estão sujeitas a inúmeros controles.

3 – A ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR – PMGO

Em 28 de julho de 1858, o então presidente da província de Goyaz, Dr. Januário da Gama Cerqueira, sancionou a Resolução nº 13, criando a Força Policial de Goyaz, com ação limitada à capital da província (Vila Boa), Arraia e Palma, fixando seu efetivo em 47 pessoas.

Com o aumento da produção econômica de Goiás, nas primeiras décadas do século XX, tudo se transformou e em consequência dessas mudanças a Polícia goiana, antes denominada Força Policial de Goyaz, foi totalmente reestruturada passando a ser chamada Polícia Militar do Estado de Goiás.

A história da Polícia Militar do Estado de Goiás apresentou grande crescimento ao longo dos 146 anos de existência, se tornando “Patrimônio dos

Goianos”, e para essa evolução foi necessário o aumento constante do efetivo que gerou a criação de várias unidades na capital e interior.

Já no atual governo, foi elaborado um estudo aprofundado da descentralização de Comandos que resultou na aprovação da nova metodologia de comando na corporação e foi decretado de imediato a descentralização do Comando de Policiamento do Interior e da Capital. Os antigos CPI e CPM se dividiram em Comandos Regionais. A descentralização em Regionais permite que a Política do Comando Geral da Polícia Militar seja transmitida com maior agilidade, e os problemas sejam detectados e administrados de acordo com as necessidades, tratando especificamente e prioritariamente cada situação na medida exata e com as providências necessárias e atuantes.

3.1 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Existem grandes semelhanças entre as Organizações Policiais-Militares e demais organizações. Todas elas buscam a satisfação das necessidades de seus clientes, oferecendo-lhes alguns produtos ou serviços.

3.1.1 – QUANTO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na concepção de Sincsik (1993, p. 250): *A estrutura organizacional resulta do agrupamento das atividades e seu relacionamento com os recursos humanos e materiais, visando ao estabelecimento do suporte instrumental [...]*

3.1.2 – QUANTO A AMPLITUDE DE CONTROLE

Para Oliveira (2000, p. 199) a amplitude de controle, também denominada amplitude administrativa ou ainda amplitude de supervisão, refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada. Pode-se constatar que o principal fator da amplitude de controle reside na necessidade de controle.

3.1.3 – QUANTO À CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional apresenta grande influência e força nas organizações, pois atua como um controle invisível, propiciando uma espécie de padronização e previsão de comportamentos e condutas. O estilo de liderança, a política de recursos humanos e a formulação de estratégias, por exemplo, são reflexos da cultura organizacional.

Para Monet (1986, p. 153) a Cultura das Organizações policiais é permeada pelo Corporativismo, pelo Tradicionalismo, pela Burocracia, pela Centralização e pelo Isolamento Social.

3.1.4 – QUANTO AO GRAU DE BUROCRATIZAÇÃO

Para Chiavenato (1998, p. 22) “a consequência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento de seus membros, no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução”.

3.1.5 – QUANTO AO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

O sistema de comunicação organizacional é o processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, por meio de determinado canal, e entendida por um receptor, relata Vasconcellos (1972, p. 10). O sistema de comunicação também pode ser chamado de cadeia de comando, que por sua vez é constituído por canais de comando, que são os caminhos formais por onde fluem as comunicações, refletindo o fluxo autoridade-responsabilidade da cadeia de comando. Conforme Oliveira (2000, p. 94), no sistema de comunicação deve ser considerado: o que deve ser comunicado, como deve ser comunicado, quem deve ser comunicado, de quem deve vir a informação, para quem deve ir a informação, por que deve ser comunicado e quando deve ser comunicado.

3.1.6 – QUANTO AOS TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

De acordo com Megginson et al (1986, p. 203) “a departamentalização consiste num processo organizacional que determina como as atividades devem ser agrupadas”. Como a divisão do trabalho, constitui numa das características da organização formal, a departamentalização tende a acompanhar a

evolução da complexidade e do tamanho das empresas. A departamentalização pode ocorrer em qualquer nível hierárquico, mas deve ser observado o princípio da homogeneidade do conteúdo das atividades.

3.1.7 – QUANTO AO GRAU DE CENTRALIZAÇÃO

Conforme Chiavenato (1998, p. 252): “a Centralização ocorre quando a autoridade é retida e circunscrita nas mãos do executivo máximo da organização, enquanto a descentralização permite uma autoridade parcialmente delegada e distribuída aos níveis de supervisão situados nas camadas hierárquicas inferiores”. Alguns fatores denotam o grau de centralização da organização como o tamanho, o ambiente externo, a história de crescimento organizacional, a dispersão geográfica, a filosofia da alta administração e a competência gerencial dos diversos níveis hierárquicos.

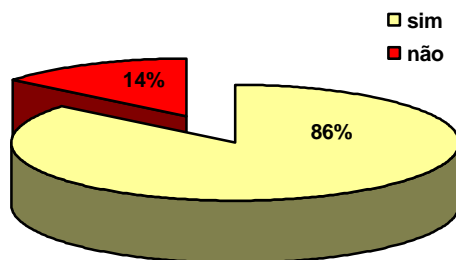
4 – DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO NA PMGO

Buscou-se diagnosticar o planejamento na Polícia Militar de Goiás, através da percepção dos oficiais chefes das diversas Seções do Estado-Maior (EMPM).

Como a missão destes oficiais é planejar, buscou-se junto aos mesmos um autodiagnóstico sobre o planejamento estratégico na Corporação.

Neste diapasão, verifica-se pelos dados do gráfico 1, que a maioria dos oficiais chefes das diversas Seções do Estado-Maior, 86% afirmam utilizar o planejamento estratégico como instrumento de gestão na polícia militar. Já 14% dizem que não utiliza.

Gráfico 1: utilização do Planejamento Estratégico pelos oficiais do Estado-Maior, como instrumento de gestão – Goiânia – Set/2004.

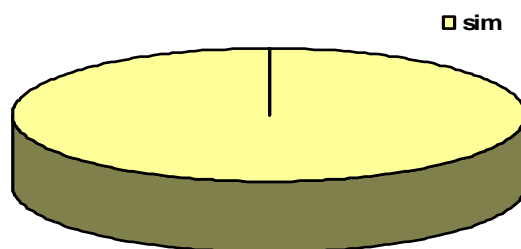


Fonte: Dados de pesquisa

Buscou-se a opinião do universo pesquisado, se ocorre a utilização do Planejamento Estratégico na elaboração de seus planos, sendo afirmado que 100% utiliza.

Pelos dados, vê-se que a forma de planejar na Polícia Militar de Goiás é diversificado, pois obedecem as técnicas específicas, como a utilização de procedimentos metodológicos de planejamento estratégico, mesmo algum oficial não conhecendo.

Gráfico 2: opinião dos oficiais Chefes de Seção do EMPM, sobre a utilização do planejamento estratégico na elaboração dos planos – Goiânia - Set/2004.



Fonte: Dados de pesquisa

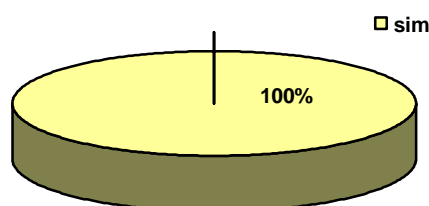
A tabela 1 traz uma relação de princípios que devem ser observados e utilizados para se confeccionar um planejamento estratégico. Apresentado aos oficiais, solicitou-se que assinalassem quais são os princípios por eles empregados.

TABELA 1: Princípios do Planejamento utilizados nos planos – Goiânia – Set/2004.

PRINCÍPIOS	FREQÜÊNCIA %
Projeção e análise de cenários	71,42
Definição de políticas	57,14
Definição de metas	71,42
Definição de missão	71,42
Definição de orçamento	28,57
Definição de estratégias	57,14
Avaliação e controle	42,85

Fonte: dados de pesquisa.

Gráfico 3: opinião dos oficiais Chefes de Seção do EMPM, sobre ser os planos de sua Seção elaborados com utilização de alguma técnica gerencial – Goiânia – Set/2004.



Fonte: Dados de pesquisa

Para os oficiais que afirmaram elaborar planos com utilização de técnicas gerenciais foi solicitado que as enumerassem, conforme citações:

- de acordo com normas e procedimentos existentes na PMGO;
- de acordo com os métodos da administração pública, em conformidade com as normas existentes;
- gestão de processos e pessoas dentro do programa de qualidade;
- trabalhos elaborados segundo orientação da SENASP, elaboração de propostas orçamentárias, com procedimentos específicos;

- apresentação de propostas de forma anônimas e impessoal, visando o interesse da Corporação;
- elaboração de diagnósticos.

Constata-se, portanto, que a grande maioria dos oficiais, que dizem empregar técnicas gerenciais na confecção dos planos, não as conhecem.

O planejamento estratégico é idealizado para horizontes de tempos relativamente mais longos.

Neste sentido, buscou-se a opinião dos Chefes de Seção qual o tempo que a Corporação consegue planejar com obtenção de resultados.

Responderam de forma unânime (100%) que o tempo é até 02 (dois) anos.

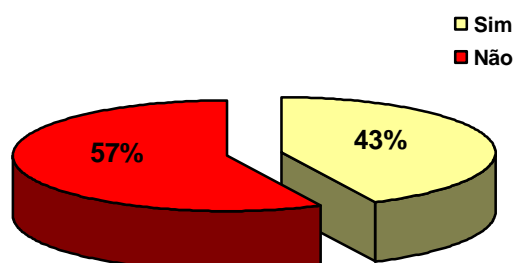
Foi buscada a opinião dos oficiais Chefes de Seção do EM, sobre quais dificuldades encontradas para se realizar um planejamento estratégico na Corporação. A pergunta possibilitou mais de uma alternativa.

- O envolvimento de todos;
- Falta de continuidade;
- Pouco envolvimento;
- Falta de integração entre planejamento e controle;
- Constantes mudanças de função;
- A instabilidade;
- Falta de planos para longo prazo;
- Falta de condições.

Pelas dificuldades apresentadas, confirma a afirmação do gráfico 3.

Sobre a participação dos níveis táticos e operacionais nos planos confeccionados pelo EM, o gráfico 4 demonstra:

Gráfico 4: participação dos níveis táticos e operacionais na elaboração dos planos realizados pelo EM – Goiânia – Set/2004.



Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que o planejamento na Corporação são norteados por princípios conservadores e tradicionais, contrariando as características do planejamento estratégico.

5. VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A INSTITUIÇÃO POLICIAL MILITAR

Embora as instituições Policiais-Militares se esforcem para antecipar o futuro visando a prevenir problemas, o ambiente externo turbulento e dinâmico, o ritmo das mudanças e a grande pressão exercida sobre elas, em função da escalada da violência e da criminalidade, tornam este esforço muito difícil. Em virtude disso, as Polícias Militares apresentam dificuldades na leitura ambiental obstaculizando a percepção do que está acontecendo, o que as obriga a adotar o sistema de administração “apaga incêndio”, sendo responsável por uma postura reativa em face do surgimento dos problemas, ao invés de um comportamento pró-ativo.

O que está se propondo não é a implementação do Planejamento tradicional como um instrumento meramente formal e normativo voltado para a burocracia administrativa, mas sim uma postura diferente na maneira de planejar, baseada na participação harmoniosa do público interno da Corporação, objetivando a convergência de interesses e anseios da Polícia Militar e da sociedade. Sendo

assim, constata-se que o Planejamento Estratégico consiste num instrumento altamente valioso para a Organização Policial-Militar, pois direciona o caminho a ser seguido e estabelece o ponto aonde se quer chegar no horizonte de tempo previamente estipulado.

a) Redução de incertezas

A tomada de decisão pode ser definida como a seleção consciente de um curso de ação dentre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado. Sabe-se que quanto menor a incerteza melhor será a tomada de decisão. Desta forma, torna-se fundamental minimizar as incertezas do futuro, o que poderá ser feito com uma maior quantidade e qualidade de informações adicionais ao processo decisório gerencial.

b) Reposta às mudanças do ambiente

As mudanças ambientais estão promovendo um processo de transformações sem precedentes no mundo. Como sistemas abertos e vulneráveis às mudanças externas, as Instituições Policiais-Militares fazem, hoje, os seguintes questionamentos: Quais são os reflexos para a organização do processo de mudanças que se apresentam rápidas, profundas e imprevisíveis? Como interpretá-las? Como monitorá-las? Como aplicá-las visando a garantir a eficiência?

As respostas a estes questionamentos são encontradas no bojo do Planejamento Estratégico, que prevê uma leitura do ambiente através da análise do ambiente interno e externo, visando a vislumbrar as tendências e expectativas de mudanças.

c) Minimização do impacto das turbulências

Embora existem turbulências quase imprevisíveis tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, com impactos nefastos à Corporação, o Planejamento Estratégico tenta prever e antecipar as possíveis ameaças viabilizando alternativas para enfrenta-las. Tal previsão é realizada através da projeção de cenários com base em diagnósticos e prognósticos. Vale ressaltar que

as turbulências, geralmente incontrolláveis pela organização, podem ser evitadas ou ter o seu impacto aliviado quando reconhecidas em tempo hábil.

d) Melhoria do conhecimento das condições e recursos da organização

Um bom conhecimento das condições atuais da organização é fundamental para que se possa estabelecer metas e objetivos, ou seja, aonde se quer chegar num horizonte de tempo predeterminado.

e) Facilitação da integração das equipes de trabalho

O Planejamento Estratégico deve ser concebido de maneira totalmente integrada, envolvendo todos os níveis verticalizados e horizontalizados da organização. Quanto maior for a participação e o envolvimento dos membros da Organização na elaboração do planejamento, maior será o seu valor. Dessa forma, o Planejamento Estratégico atua como instrumento integrador das equipes de trabalho, pois busca o mesmo objetivo organizacional.

f) Melhoria da aplicação dos recursos

Quando se conhecem bem todos os recursos disponíveis, bem como a real necessidade e prioridade na sua aplicação, a Corporação tende a produzir um resultado satisfatório na prestação de serviços à Sociedade. O Planejamento Estratégico estabelece metas compatíveis com as condições da organização e com a projeção de cenários. As decisões a serem tomadas passam a ter mais consistências e clareza se os futuros impactos forem bem analisados.

g) Promoção de uma melhor coordenação dos esforços

O próprio Planejamento Estratégico por si só deve ser elaborado e implantado de maneira coordenada. Todas as fases devem ser implementadas de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma

organização pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

h) Estabelecimento de direcionamento

O estabelecimento de direcionamento consiste numa das principais vantagens do Planejamento Estratégico para as Organizações Policiais Militares. Ao projetar cenários com base nas análises ambientais internas e externas, o Planejamento Estratégico estabelece objetivos, metas e estratégias, o que denota a projeção em que patamar estará a Corporação no horizonte de tempo do Planejamento. Enquanto os objetivos e metas demonstram aonde se quer chegar, as estratégias demonstram o caminho a seguir. Segundo Vasconcelos Filho e Machado (1982, p. 03), o Planejamento Estratégicos consiste numa metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o maior grau de interação com o ambiente.

j) Aumento da eficiência

Definida como a relação existente entre os recursos alocados e os resultados produzidos, a eficiência consiste em fator preponderante para a aferição da administração dos recursos, bem como dos serviços prestados. Havendo uma boa leitura do ambiente através da análise ambiental, especialmente da prospecção de cenários, a Corporação poderá aproveitar melhor as oportunidades, bem como neutralizar as ameaças, o que redundará na otimização do emprego dos recursos sejam eles humanos ou materiais.

k) Melhoramento do desempenho organizacional

A disseminação das informações por toda a organização acerca das potencialidades e fraquezas da organização, bem como das oportunidades e ameaças, propiciará aos diversos níveis, o desenvolvimento de procedimentos mais compatíveis com a realidade, evitando desgaste e desperdício de recursos.

CONCLUSÃO

Optou-se como sendo objetivo principal deste artigo científico, a apresentação uma metodologia tendo o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão na Polícia Militar, lançando mão de uma fundamentação teórica.

Buscou-se com esse trabalho, apresentar um modelo de planejamento, que pela sua simplicidade, clareza e objetividade pudesse sensibilizar os dirigentes das Instituições Policiais Militares, para a necessidade e a importância de um planejamento.

Através de pesquisa junto aos oficiais Chefes das Seções do Estado-Maior da Corporação, constatou-se, conforme gráficos e tabelas, que o Planejamento Estratégico esta sendo utilizado de forma incipiente na PMGO.

Ficou explicitado no bojo do trabalho que a principal razão do Planejamento Estratégico consiste em estabelecer um direcionamento para a organização, por meio da prospecção de cenários baseado na análise dos ambientes interno e externo. Esse futuro projeto dará o suporte necessário ao administrador Policial-Militar para a definição de metas e melhor caminho para alcança-las, propiciando uma alocação mais eficiente de recursos, evitando desperdícios, desvios e dispersão. Como os recursos se apresentam cada vez mais escassos, com uma demanda em franca ascensão, o Planejamento Estratégico apresenta-se como uma alternativa de preenchimento desta lacuna.

Uma mudança de paradigma na forma de administrar as organizações Policiais-Militares denotará aos seus dirigentes uma nova postura e mentalidade, o que poderá ocorrer por meio de um processo de mudança cultural.

Pode-se afirmar que: *“o modelo de Planejamento Estratégico usualmente aplicado pelas Organizações privadas, pode ser flexibilizado para aplicação à Polícia Militar”*, encontra-se, plenamente, comprovada, o que contribuirá para a melhoria da gestão nas organizações Policiais-Militares com um conseqüente avanço na performance dos serviços prestados.

Pode-se analisar essas considerações finais, tendo como base as palavras de Osborne e Gaebler (1995, p. 256) sobre o Planejamento Estratégico aplicado em organizações públicas:

O Planejamento Estratégico não é que se faça de uma só vez, mas um processo que precisa ser repetido com regularidade. O elemento importante

não é o plano, mas sim a atividade de planejamento. Ao criar o consenso em torno de uma determinada visão do futuro, a organização ou a comunidade promovem em todos os seus membros uma percepção comum do objetivo a alcançar. Isso faz com que todos e não apenas os líderes entendam em que direção eles devem se desenvolver. Ajuda a todos os membros da comunidade aproveitar oportunidades inesperadas e enfrentar crises imprevisíveis, sem precisar esperar por uma ordem vinda de cima.

Para tanto a importância do Planejamento Estratégico aplicado às Organizações Policiais-Militares constitui ferramenta de gestão fundamentalmente na definição de objetivos e metas envolvendo todos os segmentos organizacionais, a partir de um diagnóstico estratégico calcado em pontos fortes e fracos, potencialidades e ameaças, em que as filosofias, as políticas e estratégias deverão estar voltadas para a minoração dos pontos fracos e ameaças e o aproveitamento dos pontos fortes e potencialidade.

Bibliografia

- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1998.2v.
- FERRAZ, Eduardo. Planejamento estratégico. *Exame*, São Paulo: Abril, n. 748, 2000.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRY, Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.
- MONET, Jean- Claude. *Polícias e sociedade na Europa*. São Paulo: USP, 1986.
- MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro-RJ: Fundação Getulio Vargas, v113, 1979.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- OSBORNE, David; Gaebler, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- PFEIFFER, Peter. *Planejamento estratégico municipal no Brasil*. Brasília-DF: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, n. 37, 2000.
- SILVEIRA JUNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. Brasília: UnB, 1996.
- SINCSIK, Tibor. *OMIS, organização, métodos, informação e sistemas*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.
- VASCONCELLOS, Eduardo P. G. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. 1972. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1972.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. *Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científico, 1982.
- VILELA, Wilson Farias. *Dicionário de negócios*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1995.