



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CEGESP**

**GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NO EXERCÍCIO DE
2008 A 2010, NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

**Firmino Pereira de Carvalho Filho
Gilvan Pereira Falcão**

**Goiânia – GO
2007**

GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NO EXERCÍCIO DE 2008 A 2010, NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Firmino Pereira Carvalho Filho¹

Gilvan Pereira Falcão²

RESUMO

O presente trabalho – Gestão e Planejamento Estratégico, no exercício de 2008 a 2010, na Polícia Militar de Goiás, têm por finalidade a determinação de objetivos em torno da missão precípua da Instituição Milicianiana, para então, definir estratégias para, conseqüentemente, transformar as metas indicadas em resultados. Evitar dar voltas sem rumo e não agir pelo mero impulso é, a proposta deste trabalho. O método utilizado aqui foi o mais simples, consistindo em uma reflexão orientada para um determinado fim, com alcance razoável. Dificuldades foram extremamente encontradas, agravadas pela falta de um orientador. Priorizou-se a pesquisa bibliográfica, ou seja, recorreu-se basicamente, este autor / pesquisador / as fontes bibliográficas (livros, periódicos, etc.), a fim de coletar o maior número possível de informações na literatura acadêmica a respeito do tema proposto.

Palavras-Chave: 1. Visão. 2. Objetivos. 3. Missão. 4. Resultados.

1 INTRODUÇÃO

O tema proposto para o desenvolvimento do Artigo Científico – Gestão e Planejamento Estratégico, no período de 2008 a 2010, na Polícia Militar de Goiás, é sem sombra de dúvidas interessante já que, na administração policial militar, exige-se, a exemplo de outras administrações, como a empresarial, para a consecução de sua missão: razão de ser de uma entidade, a presença de tão importante trabalho: Gestão e Planejamento Estratégico. Por meio do planejamento estratégico a empresa viabiliza um plano de trabalho, estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, as expectativas de situações almeçadas pela empresa, os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa par alcançar os resultados esperados. Nesse processo deve se levar em conta tais indagações, como: o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser

¹ Acadêmico do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, da Polícia Militar do Estado de Goiás – CEGESP.

² Bacharel em Direito, pela UCG – Universidade Estadual de Goiás. Acadêmico do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, da Polícia Militar do Estado de Goiás - CEGESP

alocados os recursos –atuais e futuros – da empresa, tendo sempre em vista ao que a empresa se propõe no mercado de trabalho.

O presente tema se justifica, para estes pesquisadores, haja vista que, a ausência de um plano estratégico na PMGO, neste momento, poderá implicar em sérias conseqüências institucionais no combate das condutas anti-sociais, tais como: a perda da credibilidade junto a sociedade como Instituição de segurança pública e o aumento da violência e da criminalidade.

Método, tem sua origem etimológica do grego *méthodos* e, é definido como caminho a se chegar a algum fim (FERREIRA, 1999, p. 1.128). Assim, método é, em simples palavras, o caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo pretendido, consistindo no conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitam alcançar o fim desejado.

Ainda sobre o método, este investigador optou pelo indutivo, o qual parte de fatos particulares para se chegar a uma conclusão geral. Recorreu-se estes pesquisadores a uma pesquisa basicamente bibliográfica com suporte na Constituição Federal e teorias da administração nas literaturas sobre: Administração, Gestão e Planejamento Estratégico.

Os principais autores que dão sustentação ao nosso trabalho são: Ferreira, Chiavenato, Marcel, Maximiano, Oliveira, Stoner e Freeman.

O Artigo Científico está estruturado, conforme os assuntos, da seguinte forma, no primeiro tópico: introdução, buscou-se a apresentação do trabalho, ressaltando a sua justificativa, método e importância, além de indicar os principais autores que dão sustentação ao trabalho; nos tópicos seguintes foi discorrido sobre a Polícia Militar, numa perspectiva contemporânea; logo após sobre planejamento estratégico; empresa policial militar, os objetivos / metas estratégicas; gestão administrativa e orçamentária; gestão operacional, de ensino e de pessoal e por fim, na conclusão, chegou-se ao entendimento da importância do tema no sentido de que, no enfrentamento das dificuldades e dos problemas que vão surgindo, os quais representam um novo desafio é que surgem a lucidez e o bom-senso, acompanhados da responsabilidade de planejar tendo em vista a melhor solução, de forma que a empresa no futuro não sofra pelo imprevisto.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

É interessante pensar como a administração nasceu, partindo do pressuposto de que está ligada intrinsecamente ao homem, desde que este passou a viver em grupo.

Segundo Maximiano (2004, p. 73), era evidente a presença da administração nas atividades humanas, nas que os homens faziam suas expedições para a caça de grandes animais, momento em que tais empreendimentos coletivos eram precedidos de decisões de planejamento, divisão do trabalho e logística. Fruto de tais medidas incluíam : a antecipação da rota das migrações da caça, definiam o local onde os caçadores acampariam e preparavam víveres e armas, tendo em vista o sucesso da supracitada empreitada.

Essas expedições, consideradas embriões de empresas, tinham líderes, os quais eram os protótipos dos gerentes. As teorias da administração são, portanto, recentes em relação as expedições dos caçadores, porém á medida que os administradores do passado enfrentavam problemas práticos, precisavam também de técnicas para resolvê-los.

Maximiano (2004, p. 74) lembra que uma das mais antigas tentativas de estabelecer princípios de administração está documentada na Bíblia ao citar o conselho de Jetro, sogro de Moisés, ao recomendá-lo que nomeasse chefes de 10, 50, 100 e 1.000, para julgarem o povo em negócios de pequena monta de forma que Moisés não ficasse sobrecarregado.

Daí inferir-se que as idéias e técnicas da atualidade têm raízes antigas, que se desenvolveram na busca da resolução dos problemas que as organizações enfrentaram e continuarão a enfrentar. Na proporção que o homem avançou no tempo, novas formas de resolver novos problemas foram surgindo numa constante evolução.

2.1 Revolução Urbana

A Revolução Agrícola, por volta de 4.000 a.C evoluiu para a Revolução Urbana na região do que viria a ser o Oriente Médio, enquanto a Ásia e América se encontravam virtualmente na pré-história.

No mesmo período, a Europa avançava da pré-história para a Revolução Agrícola.

Segundo Maximiano (2004, p. 74) com a Revolução Urbana surgiram as cidades e os Estados, que demandaram a criação de práticas administrativas que se estabilizariam e evoluiriam nos séculos seguintes.

2.1.1 As Primeiras Organizações e seus Administradores

Os sumérios desenvolveram suas cidades por volta de 3.000 a.C na região da Mesopotâmia, onde hoje está o Iraque e, aí, em razão da abundante água formaram uma

sociedade de irrigação, constituída de pequenas comunidades auto-suficientes interligadas. Cabiam a coordenação das comunidades àqueles que exerciam funções sacerdotais, como demonstra Maximiano (2004, p. 74), “Os sacerdotes – reis mandaram construir templos que se transformaram em centros de administração. Nesses centros, trabalhavam funcionários que faziam anotações no vasto arquivo de placas de argila que ficou para a posteridade”.

Nessas placas ficavam registrados o recebimento, armazenamento e reembolso de produtos, consistindo em livros primitivos de contabilidade.

2.1.2 Egito

O Egito é outra civilização marcante na arte da administração. Com a sua unificação, por volta de 3.100 a.C. daria início a um reino que chegaria até a era cristã. Haja vista e regularidade das inundações do Rio Nilo, os egípcios mantiveram um modo de vida estável baseado nas inundações, levando-os a desenvolver, provavelmente, uma mentalidade orientada para o planejamento de longo prazo.

Em razão do espaço de tempo entre uma inundação e outra, era anual, os egípcios criaram um calendário solar de 12 meses, de 30 dias, mais 5 de festa (MAXIMIANO, 2004, p. 75).

As pirâmides também representam as aptidões técnicas e administrativas dos egípcios que, para construí-las enfrentaram e resolveu problemas de administração de mão-de-obra, uso de arquitetos e logística. A pirâmide de Quéops, por exemplo, é feita de 2.300.000 blocos de pedra, com peso em média de 2,5 toneladas. Estima-se que 100.000 pessoas tenham trabalhado em sua construção entre 2.589 e 2.566 a.C.

Uma outra evidência de que os egípcios eram bons planejadores são encontrados em sua organização militar. Os egípcios criaram um exército regular, formado por soldados assalariados e construíram uma rede de fortes nos quais continham grandes celeiros suficientes para suprir centenas de homens durante um ano. É provável que fossem reabastecidos por um centro de suprimentos de retaguarda.

2.1.3 Babilônia e Assíria

A partir do séc. XIV a.C., o Império Assírio controlava a Mesopotâmia, ocasião que começou um período de importantes avanços no campo da organização militar.

O exército assírio, cerca do séc. VIII a.C., desenvolveu características que viriam servir de modelo para os exércitos posteriores, destacando-se a logística: depósitos de suprimentos, colunas de transporte, companhias para a construção de pontes. Os assírios construíram navios que desciam pelo Rio Tigre e depois eram carregados para o Eufrates, chegando em seguida ao Golfo Pérsico. Os navios eram abastecidos de soldados, cavalos e pessoas para fazerem campanhas na região que viria a ser o sul do Irã. São, os assírios considerados, como os primeiros a terem um exército de longo alcance, capaz de fazer campanhas distantes até 500 quilômetros de suas bases.

2.1.4 China

Os chineses empregaram soluções inovadoras em sua administração pública. O Imperador Yao, que teria reinado entre 2.350 e 2.256 a.C., empregou o princípio da assessoria, suas ações eram pautadas em reuniões com seus principais assessores / colaboradores em vários lugares do império. Essa técnica de aconselhamento junto a assessores e delegar-lhes autoridade para resolver problemas prosseguiu tradicionalmente na administração da China.

Na arte bélica, destaque para Sun – Tzu, escritor chinês que no séc. IV a.C., escreveu a respeito de estratégia militar. Sun – Tzu, no tratado: A arte da guerra, teceu teorias recomendando evitar a batalha, intimidar psicologicamente o inimigo e usar o tempo, em vez da força para desgastá-lo e atacá-lo quando estivesse desprevenido.

A arte da guerra é um manual de recomendações para tratar de princípios fundamentais sobre planejamento, comando e doutrina, entre outros assuntos, sendo alguns reconhecidos como de grande utilidade na administração de todos os tipos de organizações, a saber:

- Por comando quero dizer os atributos do general quanto a sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e exigência.
- Por doutrina quero dizer organização, controle, atribuição correta dos postos de comando, ordenação das vias de abastecimento e fornecimento do necessário a suas tropas.
- De modo geral, dirigir muitos é quase dirigir poucos. É somente uma questão de organização.
- Uma vez consciente das vantagens dos meus planos, o general terá de criar situações contundentes a sua concretização. Deverá atuar com rapidez e de acordo com o que lhe é vantajoso para poder controlar os resultados (SUN – TZU, *apud*, MAXIMIANO, 2004, p. 78).

2.1.4 Colaboração de Outros Povos

Outros povos contribuíram para o desenvolvimento da administração a exemplo da Grécia, Roma passando pelo período medieval e as teorias de Maquiavel até chegarmos na Revolução Industrial.

A Grécia por sua vez contribuiu profundamente na administração das organizações de todos os tipos ao tratar sobre democracia, estratégia, igualdade de todos perante a lei, ética na administração pública, planejamento urbano, universalidade da administração, raciocínio metódico e qualidade.

Os gregos ao tratarem sobre democracia vislumbraram a idéia da administração participativa direta; sobre os executivos, aqueles que deveriam ser eleitos pela assembléia dos cidadãos; ética, como a felicidade dos cidadãos como responsabilidade fundamental dos administradores da polis; método para a busca do conhecimento por meio da investigação sistemática e da reflexão abstrata; estratégica o encadeamento de meios lógicos para a realização de fins e, a qualidade como ideal do melhor em qualquer campo de atuação.

Roma por sua vez inspirou-se em três princípios na administração do império: dividir para governar, fundar colônias e construir estradas.

Dividir para governar significou a divisão dos povos vencidos seguindo um plano cuidadoso, que favorecia algumas cidades e prejudicava outras, com a finalidade de fomentar a rivalidade e impedir associações. Algumas cidades eram consideradas associadas de Roma outras não, umas pagavam impostos, outras não. O Império Romano marcava a sua presença por meio de postos avançados, difundindo sua cultura, daí fundavam colônias que eram organizadas e administradas segundo os padrões das Instituições Políticas Romanas.

Com a construção de estradas asseguravam a comunicação e o transporte em seus domínios.

O Renascentismo também contribuiu para as inúmeras idéias a respeito da administração, contando-se entre as idéias mais influentes as de Maquiavel.

Anthony Joy (*apud*, MAXIMIANO, 2004 p. 89), publicou, em 1967, um livro que teve suas repercussões na época por aplicar os princípios de Maquiavel ao entendimento da política nas grandes organizações.

Maquiavel, na sua obra O Príncipe, ensinava dentre outras coisas, aos príncipes que: - se tiver que fazer o mal, o príncipe deve fazê-lo aos poucos; - o príncipe terá uma só palavra. No entanto, deverá mudá-la sempre que for necessário e, - o príncipe deve preferir ser temido a ser amado.

Maquiavel teve brilhantes idéias as quais ainda guardam repercussões na administração.

2.1.5 Revolução Industrial

A Revolução Industrial irá revolucionar a produção e a aplicação de conhecimentos administrativos. A maior parte do tempo que antecedeu a Revolução Industrial, a história da administração praticamente se restringiu a países, cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. A partir do séc XVIII, a administração irá se desenvolver influenciada pelo surgimento de uma nova personagem, no dizer de Maximiano (2004, p. 91), a empresa industrial.

Nesse período começaram a surgir / formar-se modelos de administração, organizações e sociedades que se consolidaram no século seguinte. As práticas administrativas eram rudimentares, entretanto, as experiências e idéias inovadoras contribuíram para que a administração encontrasse condições para começar a se transformar num corpo organizado de conhecimentos que alcançaria a estatura de uma disciplina / área de estudos.

3 POLÍCIA MILITAR: PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA EMPRESARIAL

Às Polícias Militares, como órgãos da pasta da segurança pública, por força de mandamento constitucional, é reservado com exclusividade o sublime desiderato de polícia ostensiva, cuja missão / atividade fim, que se resume na sua razão de ser, consiste na manutenção e preservação da ordem pública (BRASIL, Constituição Federal, 1988).

Em consideração a área de atuação das Polícias Militares, combater condutas anti-sociais, essas prestimosas instituições estatais, trabalham em prol de um produto de elevado valor, de anseio insofismável e tão desejado por todos os brasileiros e, em toda parte do Brasil que, não é outro: a paz social.

Nesse diapasão, nossas Polícias Militares não podem, ignorar o relevante papel que desempenham dentro desse contexto. No seu processo histórico de formação / criação não teve outra motivação ou razão de ser, a não ser o cuidado especial da segurança pública.

Há com clareza, em torno das Polícias Militares, uma missão precípua a cumprir, bem definida, cujo objetivo deve buscar. Como Instituição, as Polícias Militares refletem seus elementos formadores, os quais consistem num “conjunto de valores, normas, papéis e grupos que se desenvolvem para alcançar um certo objetivo” (STONER; FREEMAN, 1982). Neste caso, a ordem pública.

Numa sociedade cada vez mais violenta e, ainda cada vez mais insegura, cresce o desejo por segurança e, a partir daí, os cidadãos se cercam de cuidados pessoais e bem como coletivos. Nunca se viu tanta contratação de seguranças pessoais, como também a construção de condomínios fechados dentre outras providências do gênero.

A sociedade, representando um grande mercado consumidor, desejoso por um produto que influencia consideravelmente no seu comportamento, na sua forma de ver o mundo dentre outras coisas e que, em última análise, dita regras, normas, hábitos e costumes, não se vê satisfeita deste importante nível de necessidade básica: segurança e proteção.

É isso que as Instituições Policiais Militares têm que propiciar ao seu mercado, um produto de satisfação de primeira necessidade e nesta direção o porquê pelo interesse concernente a gestão e planejamento estratégico como ferramentas de otimização dos recursos de forma a influenciar na qualidade da prestação de um serviço, tendo em vista o alcance satisfatório dos resultados pretendidos.

O papel da segurança pública, conforme a nossa Carta Magna de 1988, é reservado, reafirmamos, dentre outras instituições, às Polícias Militares, tão importante missão e, assim, no desenvolvimento de seus papéis, se ressalta a busca de seus objetivos que será alcançar, sobretudo a satisfação do seu mercado consumidor, a sociedade, no oferecimento do seu almejado produto: a segurança, a tranquilidade e o sossego públicos.

Recorrer a princípios empresariais mostra a importância de uma nova perspectiva, a de visão empresarial, contemporânea, com missão, propósitos, objetivos e desafios bem definidos ou a definir, aspirando o alcance de resultados satisfatórios. Em suma: entrega da prestação de serviço desejada com seu respectivo produto: a paz social.

3.1 Missão e Propósito

A missão de uma empresa é a sua razão de ser, ou seja, nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro (OLIVEIRA, 2007, p. 107).

Prossegue Oliveira (2007) que para o estabelecimento da missão, tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões, sendo elas: 1) qual a razão de ser da empresa?; 2) qual a natureza do (s) negócio (s)?; 3) quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?; 5) quais os fatores de influência nestas vendas? 6) qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?; quais os mercados alvos, os clientes, os produtos e os serviços?; 7) qual o diferencial competitivo da empresa?; 8) qual a região de atuação da empresa?; 9) qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?; 10) quais as necessidades sociais que pretende atender? quais as principais crenças e valores da empresa?.

Tais questões facilitam o delineamento dos principais assuntos a serem considerados na missão ou razão de ser da empresa.

A missão da empresa assume essa importância, porque exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

A missão empresarial estabelece “qual vai ser o jogo” e “em que campo vai ser o jogo” (OLIVEIRA, 2004, p. 208). A missão representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparece nesse horizonte.

Propósitos, portanto, tem uma outra definição, assim para Oliveira (2007, p. 110) são compromissos que a empresa se impõe, relacionados no contexto da missão, *verbis*:

Compromissos que a empresa se impõe, no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação relacionadas no contexto da missão. Correspondem a explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis .

3.2 Objetivos e Desafios

Objetivo é entendido como o alvo ou o ponto que pretende chegar / alcançar. Para se chegar ao ponto estabelecido o executivo deve verificar se os objetivos estão claros e, perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos; se forem específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores, se apresentam as suas inter – relações de forma esquematizada; se estiverem adequadamente correlacionados a fatores internos – controláveis – e externos – não controláveis da empresa; se o sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado e se as prioridades estão estabelecidas (OLIVEIRA, 2007, p. 142).

Os objetivos têm sua importância ainda por pelo menos quatro razões:

1. Os Objetivos proporcionam um senso de direção. Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo as mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Estabelecendo objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.
2. Os Objetivos focalizam nossos esforços. Toda pessoa e toda organização têm recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos. Ao selecionar apenas um objetivo ou conjunto de objetivos relacionados, comprometem-nos com a forma através da qual usaremos os nossos recursos escassos e começamos a estabelecer prioridades. Isso é especialmente importante para uma organização, que precisa coordenar as ações de muitos indivíduos.
3. Os objetivos guiam nossos planos e decisões. Você deseja tornar-se um campeão de xadrez? Ou um campeão de ginástica? As respostas a tais perguntas irão moldar tanto seus planos de curto quanto de longo prazos, e vão ajudá-lo a tomar muitas decisões cruciais. As organizações se deparam com decisões semelhantes, que são simplificadas se se pergunta: qual é o nosso objetivo? Esta ação vai levar a organização para perto ou para longe de seu objetivo?.
4. Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso. Um objetivo claramente estabelecido e mensurável, com um prazo final e específico, facilmente se torna um padrão de desempenho que permite aos indivíduos e aos administradores avaliarem seu progresso. Assim, os objetivos são uma parte essencial do controle, o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los. Se acharmos que estamos saindo do rumo ou se encontrarmos contingências não-previstas, podemos iniciar uma ação corretiva modificando nosso plano. Algumas vezes, o “replanejamento” é, na verdade, um fator-chave no sucesso de uma organização. (STONER; FREEMAN, 1982).

O desafio já é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. Os desafios estão dentro da necessidade de existir uma situação quantificada e com prazo para realização, bem como a exigência de um esforço extra de quem irá concretizar, segundo Oliveira (2007).

3.3 Gestão

Gerentes são os agentes ou protagonistas (pessoas) que fazem parte do processo administrativo. São funcionários responsáveis pelo trabalho que outros funcionários realizam nas empresas (organizações).

Para Fayol (*apud*, MAXIMIANO, 2004, p. 48) o trabalho de dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa ordem lógica.

Organizada a empresa, seus funcionários necessitam de ordens para fazê-la funcionar. As ordens levam consigo e, precisa ser assim, o que fazer, aumentando as ações e as tarefas.

Ainda sobre as funções dos executivos (gestores), Bernard (*apud*, MAXIMIANO, 2004, p. 50 e 51) expôs suas idéias sobre eficiência, eficácia, equilíbrio dinâmico com o

ambiente externa e autogestão. Acreditava, nossos ilustres teóricos, que os gerentes deviam estar conscientes de que dependiam dos subordinados para implementar suas decisões. Para ele o executivo prudente não emite ordens que ele sabe que serão rejeitadas por sua equipe.

Acreditava que o direito de dar ordens e o poder de fazer-se obedecer não garante que os subordinados comportem-se da maneira esperada. Nesse raciocínio, entende Bernard que a aceitação por parte dos subordinados é essencial para que a autoridade seja eficaz.

Simon (*apud*, MAXIMIANO, 2004, p. 53), nos anos 60, deu uma grande contribuição para o estudo do trabalho dos gestores (gerentes). Para ele o processo de tomar decisões tem três fases, sendo elas. 1) inteligência ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução, 2) concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação e 3) decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Cada fase citada é um processo decisório em si. De acordo com Simon os gerentes e (as pessoas de forma geral) procuram agir segundo um modelo do homem econômico que seleciona o melhor curso de ação, entre todas as possibilidades, de modo a aproveitar todas as vantagens.

Mintzberg, professor canadense (*apud*, MAXIMIANO, 2004, p. 54; 67-68) se contrapôs a Fayol, questionando-o de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Tais funções, para Mintzberg, dizem respeito ao processo administrativo, porém os gerentes têm muitas outras funções.

Mintzberg acreditava que a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Era preciso ir além da transmissão de conhecimento e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais.

As habilidades propostas por Mintzberg são oito:

HABILIDADES DE RELACIONAMENTO COM COLEGAS: nessa categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas nessa categoria são:

- Construção de uma rede de contatos.
- Comunicação formal e informal.
- Negociação.
- Política (compreensão e sobrevivência dentro da estrutura de poder das grandes burocracias).

HABILIDADES DE LIDERANÇA: as habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade. De acordo com Mintzberg, as habilidades de liderança, estão associadas intimamente com a personalidade inata.

HABILIDADES DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: estão incluída nessa categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização dessas habilidades produz tensão. Portanto, essa habilidade exige outra: a tolerância a tensões.

HABILIDADES DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES: os estudantes de administração devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicações, como expressar eficazmente suas idéias e falar oficialmente como representantes da empresa.

HABILIDADE DE TOMAR DECISÕES EM CONDIÇÕES DE AMBIGÜIDADE: em sua maior parte, as situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e exigem a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir. Além disso, o gerente não lida com uma decisão de cada vez. Frequentemente, enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos. Ambigüidade é o que acontece quando ele tem poucas informações para lidar com essas situações.

HABILIDADES DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS: os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidades que ocorrem entre si. Eles devem decidir a quais atividades alocar seu tempo, ou a quais projetos alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece-lhe os critérios para a definição de prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores.

HABILIDADES DE EMPREENDEDOR: essas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais. Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a esse assunto, é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial.

HABILIDADES DE INTROSPECÇÃO: habilidades de introspecção relacionam-se com a capacidade de reflexão e auto-análise. O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização. A capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

3.4 Planejamento

Há certa dificuldade em conceituar planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Segundo Steiner (*apud*, OLIVEIRA, 2007, p. 4), há cinco dimensões do planejamento. A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc. Uma outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento entre os quais encontramos os propósitos, objetivos, estratégicos, políticos, programas, orçamento, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde a do tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazos. Outra está relacionada às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, podendo-se ter o planejamento corporativo de unidades estratégicas de negócios, de produtos, etc. A quinta, corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. Para ele as dimensões apresentadas não são mutuamente exclusivas e nem apresentam linhas democráticas muito claras, entretanto, as cinco dimensões permitem uma visualização da amplitude do assunto: planejamento.

Planejamento, de forma mais simplificada, encontra uma outra definição, como por exemplo a de processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-las (STONER; FREEMAN, 1982, p. 13).

3.5 Estratégia

É uma palavra herdada dos gregos que usavam para designar a arte dos generais. Estrategos eram os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. Em razão do desenvolvimento da estratégia em situações militares, o conceito de estratégia e as técnicas da administração acabaram chegando às organizações em geral, em especial as empresas (MAXIMIANO, 2004, p. 378).

No campo de administração de empresas, estratégia assume uma variedade de significados.

Para Mintzberg (*apud*, MAXIMIANO, 2004, p. 379), estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório; é um procedimento formalizado e articulador de resultados e uma programação de trabalho.

Para Chandler (*apud*, MAXIMIANO, 2004) historiador, estratégia deve ser definida como o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa, e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-los.

Estratégia, segundo Hampton (*apud*, MAXIMIANO, p. 381) é um plano que relaciona vantagens da empresa com os desafios do ambiente, sendo o seu desafio a adaptação da organização com sucesso a seu ambiente.

Houve um avanço na forma de pensar a estratégia de maneira que a administração contemporânea a define como campo de planejamento estratégico, incluindo o processo de elaborar a estratégia e implementação e controle da estratégia, sendo o processo de colocar em prática, acompanhar e avaliar a estratégia.

4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Finalidade

Definir as diretrizes de planejamento estratégico que contemplem linhas de ação de curtos e médios prazos (entre 1 e 2 anos), para possibilitar que a empresa oriente suas decisões futuras face o cenário em que está inserida.

4.2 Metodologia que será aplicada para o Planejamento Estratégico

A abordagem metodológica é a do Planejamento orientado a resultados ou administração por objetivos (APO), utilizando-se das técnicas:

- Categorização dos problemas;
- Priorização dos problemas;
- Estudo de relacionamento de causa e efeito entre os problemas e suas causas;
- Proposição de metas.

5 A EMPRESA: POLÍCIA MILITAR DE GOIAS

5.1 Missão

Uma vez concluída que a missão é a razão de ser de uma empresa, fica evidente que a missão da Polícia Militar de Goiás e, as do Brasil, desta feita, conforme mandamento constitucional é: - manutenção e preservação da ordem pública.

Na manutenção e preservação da ordem pública as Policiais Militares trabalham em prol a um produto de elevado valor: a paz social.

5.2 Valores e Princípios

Os principais valores da Polícia Militar em todo o Brasil e, em especial no Estado de Goiás são: - a hierarquia e a disciplina; - a ética; - respeito a dignidade humana e as garantias individuais, tais como: o direito a vida, a liberdade, ao patrimônio, ao convívio harmônico e pacífico; - o respeito aos demais direitos individuais e coletivos.

5.3 Visão de Futuro

Reconhecimento pela sociedade goiana como Instituição Policial Militar orientada ao cidadão e a defesa dos direitos humanos (defesa da democracia).

5.4 Objetivos

- 1) A diminuição dos índices de criminalidade e violência, por meio de ações preventivas.

- 2) O alinhamento das ações da PMGO ao Plano Nacional de Segurança Pública.
- 3) A promoção de ações integradas, em torno de uma política de cooperação mútua, com outros segmentos da Segurança Pública.
- 4) A melhoria da imagem da PMGO junto a Sociedade goiana e brasileira.
- 5) Intensificação das ações de segurança comunitária.

6 OS OBJETIVOS / METAS ESTRATÉGICAS

As metas propostas no item 4 têm amplitude sobre os seguintes seguimentos:

- 6.1 Gestão Administrativa e Orçamentária
- 6.2 Gestão Operacional
- 6.3 Gestão de Ensino
- 6.4 Gestão de Pessoal

7 GESTÃO ADMINISTRATIVA E ORÇAMENTÁRIA

O eixo da gestão administrativa e orçamentária tem como abrangência os processos relacionados a tomada de decisões à gestão financeira e orçamentária.

Três são as metas para este processo:

- 1) meta 01: implantação do planejamento estratégico;
- 2) meta 02: capacitação, treinamento e alocação de pessoal;
- 3) meta 03: adequação da estrutura física, material e de instalações.

8 GESTÃO OPERACIONAL

Compreende o domínio das doutrinas e técnicas policiais militares em ações de caráter ordinário e especial.

Quatro são as metas propostas para a gestão operacional.

- 1) meta 01: revisão dos procedimentos operacionais padrão (POP's) instituídos na PMGO;
- 2) meta 02: elaboração, aprovação e implementação de um regulamento interno próprio e dos serviços gerais – RISG – PMGO.

- 3) revisão do Regulamento Disciplinar da PMGO, buscando adequação com a Constituição Federal e Leis mais benéficas vigentes no âmbito do Estado sobre o tema.
- 4) padronização de acessórios, equipamentos, armamentos e munições para policiais militares e a inclusão de conceito do uso da força moderada, em consonância com o método giraldi.

9 GESTÃO DE ENSINO

À gestão do ensino cumpre desenvolver o constante aprimoramento dos policiais militares, em todos os níveis, buscando um melhor desempenho das funções, por meio dos processos de capacitação, especialização, aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos.

As metas propostas são:

- 1) Meta 01: promover a criação de uma Instituição de Ensino Superior (IES), por meio da Diretoria de Ensino, tendo como estrutura base a da Academia de Polícia Militar, onde já são formados, aperfeiçoados e especializados nossos profissionais policiais militares.
- 2) Meta 02 : reformulação do sistema do ensino policial militar por meio da renovação dos convênios com Universidades do Estado.

10 GESTÃO DE PESSOAL

A gestão de pessoal será composta por políticas de recrutamento, seleção, formação, capacitação, controle, manutenção, valorização da saúde e seguridade, preparação dos policiais militares para a inatividade e assistência aos inativos e pensionistas.

Suas metas:

- 1) Meta 01: Implantação do sistema de gestão de pessoal;
- 2) Meta 02: Implantação do sistema Integrado ao inativo e pensionista.
- 3) Meta 03: melhoria na qualidade dos serviços de saúde da PMGO.

11 CONCLUSÃO

O processo de planejar envolve, felizmente, um modo de pensar e, o modo de pensar envolve um processo dinâmico e contínuo de indagação. Conseqüentemente as

indagações envolvem perguntas sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer.

Essa atividade, a da gestão e planejamento nas empresas resultam, por sua natureza, de decisões, ou seja, de escolhas, tomadas a partir do exame de sua repercussão no futuro. Planejar é também lançar para o futuro. É estar de olho no futuro. Preparar o agora para o futuro.

Assim, o propósito do planejamento pode ser encarado como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as conseqüências futuras de decisões tomadas no presente, em função dos objetivos da empresa que, de certo modo, facilitarão novas tomadas de decisão no futuro e, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

A tendência do planejamento é diminuir as incertezas envolvidas no processo decisório e provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

O planejamento diz respeito a decisões presentes e suas implicações futuras. Assim, planejar surge como processo sistemático e constante de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer no futuro. Planejamento também não é um ato insólito, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Fica aqui, uma inclinação para uma regularidade em torno do planejamento e da gestão, na esfera da administração policial militar goiana, com fins de não nos perdemos no cumprimento de nossa missão e que possamos alcançar o nível de excelência na prestação de nossos serviços para a sociedade.

Com a estratégia definida se torna mais fácil chegar / conseguir atingir os objetivos. Evitam-se esforços desnecessários e perda de tempo.

A estratégia é a inteligência e a competência de como explorar recursos e condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

A estratégia visa diminuir o efeito do acaso.

Numa empresa que se deseja manter no mercado precisa utilizar melhor o que se tem (ambiente interno: pontos fracos, fortes e neutros) e explorar o lado favorável que a rodeia (ambiente externo) e canalizar esforços em direção ao que se pretende alcançar.

Ficou comprovado que uma Empresa que atua no meio sem definição de metas que não organiza e planeja suas ações estará fadada ao fracasso e, naturalmente dada a sua

inconsistência, logo, terá um sentimento de rejeição da parte do mercado consumidor, a sociedade.

A Polícia Militar de Goiás, nesse contexto, deve-se cercar desses cuidados, pois é no enfrentamento das dificuldades e dos problemas que surgem a lucidez e o bom-senso, associados a responsabilidade de encontrar respostas/soluções plausíveis as questões que a envolve: segurança pública.

Organizar-se, reestruturar-se, reequipar-se são grandes desafios, os quais passam por um trabalho de planejamento institucional, cujo primeiro passo é o do planejamento estratégico.

ABSTRACT

This work-Management and Strategic Planning, in the financial year 2008 to 2010 in the of Goiás, is to the determination of goals around the mission precipua the Instution Miliciana, to then define strategies to thus transform the goals indicated in results. Avoid giving rounds without direction and notmerely act by impulse is, the proposal of this work. The method used here is the simplest, consisting of a reflection targeted for a specific purpose, whit reasonable scope. Difficulties were encountered very, compounded by the lack of an advisor. Priorizou to bibliographic reserrch, namely, emphasis was basically, this author / reseacher / bibliographical sources (books, periodicals, etc.). In order to collet the maximum possible number of information on the academic literarure on the theme.

Word-key: 1. Vision 2. Objectives 3. Mission 4. Resulted.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição Federal; Código Penal Brasileiro; Código Processual Penal; Código Civil; Código de Processo Civil e Legislação Complementar Fundamental. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, Revista atualizada, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2. ed., s/e, 1989.

MACIEL, Elaine Coutinho. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução de Alves Calado. Revisão de conteúdo de Agrícola de Souza Bethlem. LTC – Livros Técnicos e Científicos. ed. S.A.