

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR - INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA PÚBLICA DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO POLICIAL
MILITAR E SEGURANÇA PÚBLICA (CURSO DE
APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS - CAO)**

LEONIR EVARISTO VULPI JÚNIOR

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO NA
GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO**

CARIACICA-ES

2017

LEONIR EVARISTO VULPI JÚNIOR

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Policial Militar e Segurança Pública da Academia de Polícia Militar do Espírito Santo - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública (APM/ES), como requisito parcial para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Orientador: Msc. Tenente Coronel Antonio Marcos de Souza Reis.

CARIACICA-ES

2017

LEONIR EVARISTO VULPI JÚNIOR

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO
DA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Policial Militar e Segurança Pública da Academia de Polícia Militar do Espírito Santo - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública (APM/ES), como requisito parcial para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Aprovada em 25 de setembro de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Msc. Antonio Marcos de Souza Reis
Tenente Coronel PMES
Orientador

Esp. Carlos José Fernandes
Major PMES
Membro da Banca pela PMES

Prof^a. Msc. Kéttini Upp Calvi
Membro da Banca Convidada

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que permitiu e tornou tudo isso possível.

A minha esposa Andréa e minha filha Isabella por toda compreensão e apoio que sempre tiveram comigo, especialmente durante essa importante etapa acadêmica e profissional que foi a realização do CAO/2017.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Tenente Coronel Antonio Marcos de Souza Reis, que com todo seu conhecimento acadêmico e experiência profissional, me orientou para conclusão desse trabalho.

Aos ilustres professores e capitães do curso de aperfeiçoamento de oficiais, com os quais aprendi muito durante a realização do CAO 2017.

E a todos os oficiais e praças da PMES, que acreditam no planejamento estratégico como a melhor forma de construir hoje o futuro que queremos para a instituição, em especial aos entrevistados nessa pesquisa, e àqueles que colaboraram na construção da história de planejamento estratégico da instituição.

“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes”

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”

Peter Drucker

RESUMO

Aborda a temática planejamento estratégico na gestão da Polícia Militar do Espírito Santo. Resgata o histórico de planejamento estratégico da PMES e os principais marcos institucionais a ele relacionados a partir de 1996. Pesquisa as publicações institucionais sobre a temática. Aponta os resultados advindos da aplicação ou da eventual não aplicação do planejamento estratégico na PMES a partir de 1996. Verifica a existência ou inexistência de fatores que dificultaram ou impulsionaram a execução dos planos estratégicos vigentes a partir de 1996. Conhecer como se dava o sistema de gestão e monitoramento dos planos estratégicos da PMES a partir do ano de 1996. Analisa como os resultados da aplicação dos planos estratégicos a partir de 1996 foram monitorados e avaliados. Busca responder quais causas estariam interferindo e ocasionando a eventual descontinuidade de uma vivência institucional perene e evolutiva em relação à aplicação do planejamento estratégico na gestão da PMES. Aponta a descontinuidade como fator que interfere no processo de planejamento estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo. Realiza entrevista com oficiais do último posto da PMES, da reserva remunerada e da ativa que, no conjunto, participaram do processo de planejamento estratégico na PMES em período que corresponde ao recorte temporal da pesquisa. Apresenta alguns conceitos da literatura especializada sobre planejamento estratégico: importância, tipos, princípios, conceituação e a sua aplicação na gestão pública. Conclui pela importância do planejamento estratégico na instituição, com a confirmação da descontinuidade em projetos e atividades do planejamento estratégico. Sugere a realização de seminários anuais e qualificação especializada na temática planejamento estratégico como forma de evitar a descontinuidade, implantar a cultura do planejamento e sua aplicação sistemática e contínua na gestão da Polícia Militar do Espírito Santo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano Estratégico. Gestão. Descontinuidade. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

It addresses the theme of strategic planning in the Military Police of Espírito Santo management. It rescues the strategic planning history of the PMES and the main institutional milestones related to it since 1996. It researches the institutional publications on the matter. It points the application results or eventual non-implementation of the PMES strategic planning since 1996. It verifies the existence or nonexistence of factors that hindered or impelled the strategic plans execution that were effective from 1996. To understand how the PMES strategic plans management and monitoring system occurred from 1996. It analyzes how the strategic plans implementation results since 1996 were monitored and evaluated. Searches to answer what causes would be interfering and causing the eventual discontinuity of a perennial and evolutionary institutional experience regarding the PMES management strategic planning application. It points to the discontinuity as a factor that interferes in the Military Police of Espírito Santo strategic planning process. Conduct an interview with high-ranking officers from the PMES, from both remuneration reserve and active, who, together, participated in the PMES strategic planning process in the period that corresponds to the research time-cut. It presents some concepts of the specialized literature about strategic planning: importance, types, principles, conceptualization and its application in public management. I concluded for the institution strategic planning importance, with the discontinuity confirmation in strategic planning projects and activities. It suggests the holding of annual seminars and specialized qualification in strategic planning as a way to avoid discontinuity, to implant the culture of planning and its systematic and continuous application in the Military Police of Espírito Santo management.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Plan. Management. Discontinuity. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Capa do Projeto P3M.....	33
Figura 2 - Capa da Cartilha do Plano Estratégico da PMES 2005 - 2009	39
Figura 3 -Capa do Relatório Final do Projeto PMES - Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados - 2007/2008.....	43
Figura 4 - EQCG	46
Figura 5 - Capa da Carta Institucional da PMES.....	47
Figura 6 - Capa do documento denominado Plano Estratégico da PMES 2010-2014.	48
Figura 7 - Capa do Plano Estratégico da PMES 2016 - 2019	53

LISTA DE SIGLAS

BCG	Boletim do Comando Geral
BECG	Boletim Especial do Comando Geral
BGPM	Boletim Geral da Polícia Militar
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CI	Comunicação Interna
CIODES	Centro Integrado Operacional de Defesa Social
CST	Companhia Siderúrgica Tubarão
CGPQSP	Comitê Gestor do Programa Qualidade no Serviço Público
CPO	Comando de Polícia Ostensiva
CPOM	Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano
CPON	Comando de Polícia Ostensiva Norte
CPOS	Comando de Polícia Ostensiva Sul
DAF	Diretoria de Administração de Frota
DAL	Diretoria de Apoio Logístico
DEI	Diretoria de Ensino e Instrução
DF	Diretoria de Finanças
DINT	Diretoria de Inteligência
DP	Diretoria de Pessoal
DS	Diretoria de Saúde
E1	Entrevistado 1
E2	Entrevistado 2
E3	Entrevistado 3
E4	Entrevistado 4
E5	Entrevistado 5
E6	Entrevistado 6
E7	Entrevistado 7
EMG	Estado-Maior Geral
EQCG	Encontro de Qualidade e Compromisso com a Gestão
FDV	Faculdade de Direito de Vitória
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
IJSN	Instituto Jones dos Santos Neves
P3M	Polícia Militar do Espírito Santo Rumo ao 3º Milênio.
PMES	Polícia Militar do Espírito Santo
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina

PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
QO	Quadro de Organização
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
*SEPE	Secretaria de Planejamento Estratégico
**SEPE	Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico
SGC	Sistema de Gestão e Controle

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	19
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	21
2.3 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.4 ALGUNS PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA	29
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMES: UMA ABORDAGEM ANALÍTICA	32
3.1 O P3M COMO EMBRIÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMES.....	32
3.2 PRIMEIROS MOVIMENTOS INSTITUCIONAIS PARA ELABORAÇÃO DO 1º PLANO ESTRATÉGICO	35
3.3 O COMITÊ GESTOR DE QUALIDADE E A PRIMEIRA DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS DA PMES.	37
3.4 O PLANO ESTRATÉGICO DA PMES: 2005 – 2009 (PRIMEIRO PLANO ESTRATÉGICO)	39
3.5 O PROJETO PMES – ROBUSTECIMENTO DA GESTÃO COM FOCO EM RESULTADO: 2007/2008.	42
3.6 A CARTA INSTITUCIONAL DA PMES.	47
3.7 A REVALIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2005 – 2009 NO ANO DE 2010 PELO ALTO COMANDO	48
3.8 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE FUNDAMENTOU O SEGUNDO PLANO ESTRATÉGICO DA PMES: 2016 – 2019	51
3.9 O SEGUNDO E ATUAL PLANO ESTRATÉGICO DA PMES: 2016 – 2019.....	52
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	59
4.1 PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMES.	60

4.2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO, IMPLANTAÇÃO, ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES, CONTROLE E MONITORAMENTO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS.....	62
4.2.1 O processo de elaboração e implantação.....	63
4.2.2 Metas e indicadores de aferição.....	64
4.2.3 O monitoramento e controle.....	66
4.3 IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA PMES.....	67
4.4 A DESCONTINUIDADE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMES	68
4.4.1O fenômeno da descontinuidade é observado na PMES pelos entrevistados?.....	69
4.4.2 As principais causas da descontinuidade apontadas pelos entrevistados.....	70
4.4.3 Soluções apontadas pelos entrevistados para evitar a descontinuidade.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista: Oficiais Superiores.....	87
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	88

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) completou no ano de 2017 cento e oitenta e dois (182) anos de existência, e se comparada a uma organização empresarial poderia ser classificada como uma “grande empresa” de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), segundo o critério que leva em consideração o número de funcionários.

De acordo com a Lei Complementar nº 533, de 28 de dezembro de 2009, alterada pela Lei Complementar nº 742, de 23 de dezembro de 2013, o efetivo fixado para a PMES é superior a 10.000 policiais militares, e há que ressaltar sua abrangência e capilaridade territorial de âmbito estadual. Tudo isso poderia atribuir à PMES a qualificação de segunda maior empresa do estado do Espírito Santo.

E qual seria o negócio desta grande “empresa”? A resposta em nível constitucional está no artigo 144 da Constituição Federal de 1988 (CF/88)

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º Às polícias militares cabem à polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, **subordinam-se**, juntamente com as polícias civis, **aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios** (BRASIL, acesso em 6 abr. 2017, grifo nosso).

Dessa forma, foi destacada qual é a missão constitucional da PMES e qual é o serviço que essa grande empresa deve prestar à sociedade: a realização da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

Importante observar que esse serviço e essa missão constitucional foram

estabelecidos também pela PMES no Plano Estratégico da PMES 2016-2019: “Promover, em parceria com a comunidade, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Espírito Santo”.

Desdobrar essa missão institucional nos níveis: estratégico, tático e operacional e, ainda, concretizá-la em serviços de interesse da sociedade requer planejamento.

Tendo em vista a amplitude territorial em que suas ações são desenvolvidas, a quantidade de pessoas atendidas (toda a população capixaba), a magnitude dos seus recursos humanos e, principalmente, as peculiaridades do meio dinâmico onde tal atividade é exercida, ou seja, nas relações institucionais junto às diversas comunidades, que possuem realidades distintas que variam de acordo com cada contexto socioeconômico, essa necessidade de planejamento se torna imprescindível.

O presente estudo terá como definição da amplitude da pesquisa o histórico de planejamento estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES), desta forma será abordado desde o seu documento embrionário que é o Projeto P3M “A PMES Rumo ao 3º Milênio” de 1996, passando por todos os planos estratégicos e instrumentos similares até a chegar ao atual Plano Estratégico da PMES 2016 – 2019.

Esse recorte histórico de planejamento estratégico na PMES, bem como o recorte temporal e grande parte do recorte de pesquisa documental, contemplam os seguintes instrumentos que em ordem cronológica, serão analisados na pesquisa: o Projeto P3M “A PMES rumo ao 3º milênio”; o Plano Estratégico 2005-2009; o projeto Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados na PMES; a Carta Institucional de 2009; o documento que foi denominado de Plano Estratégico 2010-2014 (revalidação do Plano Estratégico 2005-2009) e o Plano Estratégico da PMES 2016-2019.

Assim, torna-se relevante o estudo desses instrumentos de planejamento estratégico, com o apoio da realização de entrevistas semiestruturadas com oficiais que presenciaram e participaram dos respectivos processos de planejamento estratégico, a fim de possibilitar que a PMES: conheça os impactos e resultados do

planejamento estratégico na instituição; verifique a existência ou não de fatores que dificultaram a sua execução; conhecer como foram estabelecidos os seus sistemas de gestão e monitoramento e como se estabeleceram o monitoramento e a avaliação dos resultados desses instrumentos.

Dessa forma, essa pesquisa poderá possibilitar uma análise reflexiva sobre os aspectos que influenciaram o surgimento de lacunas entre os respectivos instrumentos de planejamento estratégico.

E permitirá, ainda, apontar possíveis pontos de interrupção no tocante a projetos e atividades que estavam em andamento de acordo com o plano vigente à época, ou seja, a identificação de pontos de descontinuidade.

Com isso o presente trabalho pretende apontar elementos que propiciem à Polícia Militar do Espírito Santo o aperfeiçoamento dos seus processos e etapas de planejamento estratégico e a garantia da entrega perene de um serviço de excelência à sociedade capixaba.

Para tanto, torna-se necessário responder o seguinte questionamento: quais possíveis causas estariam interferindo e ocasionando a descontinuidade de uma vivência institucional perene e evolutiva em relação à aplicação do planejamento estratégico na gestão da PMES?

Como hipótese tem-se que dentre os fatores que em tese poderiam interferir nessa continuidade, seria a ausência de mecanismos efetivos de mensuração, avaliação e controle dos objetivos estratégicos pretendidos pela instituição, e pelo efeito que essa ausência poderia provocar no grau de comprometimento do corpo gestor da instituição com o planejamento estratégico estabelecido.

Como já exposto, essa pesquisa compara a Polícia Militar do Espírito Santo a uma grande empresa, e por esse motivo e pelos motivos abaixo apontados se justifica e faz-se tão relevante um efetivo planejamento estratégico e um controle institucional sobre todas as suas etapas e processos:

- Grande amplitude territorial em que estabelece suas atividades;
- Necessidade de entrega efetiva de um serviço de qualidade para toda

população capixaba;

- Extenso portfólio de serviços executados; e
- Devido ao caráter dinâmico onde todas essas variáveis se correlacionam, ou seja, nas comunidades capixabas, com realidades e contextos socioeconômicos tão distintos.

O processo de planejamento e a execução coordenada de projetos e atividades que estejam alinhadas ao plano é uma necessidade que se apresenta e exige do corpo gerencial um comprometimento com a gestão orientada para o alcance de resultados efetivos.

Tudo isso implica diretamente na aplicação uniforme, evolutiva e efetiva dos serviços prestados pela PMES à sociedade capixaba e em contrapartida no grau de intensidade de sua legitimação institucional.

Por isso, é relevante conhecer a história do planejamento estratégico da instituição, analisar os principais marcos impulsionadores e apontar possíveis períodos de descontinuidade para que com isso o presente estudo consiga apontar elementos que possam subsidiar a alta gestão da PMES no tocante a uma prática ainda mais efetiva de planejamento estratégico e garantir, dessa forma, que os níveis tático e operacional consigam desdobrar os objetivos estratégicos e concretizá-los na forma de entregas de qualidade à sociedade capixaba.

Com isso, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a aplicabilidade do planejamento estratégico nas práticas de gestão da Polícia Militar do Espírito Santo, apontando seus impactos na rotina da instituição e os resultados alcançados.

Para tanto, buscará atender os respectivos objetivos específicos:

- Analisar o histórico de planejamento estratégico na PMES e os principais marcos institucionais a ele relacionados a partir de 1996;
- Apontar os resultados advindos da aplicação ou da eventual não aplicação do planejamento estratégico na PMES a partir de 1996;
- Verificar a existência ou inexistência de fatores que dificultaram ou impulsionaram a execução dos planos estratégicos vigentes a partir de 1996;
- Conhecer como se dava o sistema de gestão e monitoramento dos planos

estratégicos da PMES a partir do ano de 1996;

- Analisar como os resultados da aplicação do plano estratégico a partir de 1996 são monitorados e avaliados.

A metodologia utilizada pelo presente estudo, a fim de alcançar seus objetivos, consistirá em um processo de pesquisa documental, que terá um recorte temporal compreendido entre 1996 e 2016, ano de elaboração do instrumento embrionário de planejamento estratégico, Projeto P3M “A PMES Rumo ao 3º Milênio” e ano do lançamento do segundo e atual plano estratégico da PMES, respectivamente.

Para tanto serão analisados além dos planos estratégicos da instituição, outras formulações de caráter similar ou que se manifestem como desdobramento dos planos, como: Projeto P3M “A PMES rumo ao 3º milênio”; Projeto Robustecimento da Gestão na PMES com Foco em Resultados e a Carta Institucional: Respeitamos o passado, valorizamos o presente e projetamos o futuro.

Também serão analisados os atos administrativos publicados pela instituição, no tocante a instituição e destituição de comissões e comitê, bem como apontar os resultados e eventuais ausências de resultado a que se propuseram tais comissões e comitê, para que com isso a pesquisa consiga apontar elementos que comprovem ou não, a existência do fenômeno da descontinuidade dos projetos e atividades relacionados às temáticas de planejamento estratégico na PMES.

Com fulcro na pesquisa documental serão escolhidos alguns dentre os principais gestores da instituição que tiveram uma atuante influência e participação nos principais marcos impulsionadores de planejamento estratégico na PMES e com esses atores haverá a realização de entrevista semiestruturada.

Buscando fazer a correlação, conexão e fundamentação teórica do resultado das pesquisas acima elencadas, o presente estudo contará também com um processo de pesquisa e revisão bibliográfica que estabelecerá os seus pressupostos teóricos, bem como irá procurar estabelecer e explicar com base em autores do tema os fenômenos e elementos apontados na aplicação do planejamento estratégico na gestão da Polícia Militar do Espírito Santo.

A literatura moderna sobre planejamento estratégico é extensa, entretanto o recorte teórico do presente estudo dar-se-á principalmente no tocante a questão da importância do planejamento estratégico no setor público com ênfase na qualidade do produto ou serviço final, dessa forma essa será a temática tratada no segundo capítulo da pesquisa.

Em seu terceiro capítulo será abordado de forma detalhada todo o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico na PMES, a partir da elaboração do projeto P3M em 1996 até o lançamento oficial do atual plano estratégico da Instituição em 2016, fundamentado em publicações oficiais, notícias institucionais, e documentos de tramitação interna da PMES.

No capítulo quatro serão feitas as análises das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com sete oficiais superiores da reserva remunerada e da ativa que no conjunto, fizeram parte do Alto Comando da PMES e tiveram participação direta ou nos desdobramentos dos processos de planejamento estratégico da PMES dentro do recorte temporal do presente estudo.

E no quinto e último capítulo a pesquisa trará suas considerações finais acerca da temática abordada.

Dessa forma, o resultado final dessa pesquisa pretende contribuir para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico da PMES e com isso resultar na excelência da prestação do serviço de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública para toda a sociedade capixaba.

Pretende contribuir também na construção de uma cultura organizacional fundada na importância do planejamento como processo que necessita ser continuado, revisitado e aperfeiçoado, porque somente assim a Instituição poderá se projetar no futuro da forma como cada policial militar deseja e a população capixaba merece.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Qual seria a resposta para o seguinte questionamento: Para que planejar?

“Porque o imprevisto custa caro e fica-se refém do diagnóstico do presente,” (HILÁRIO, 2009, p.15), e conforme Peter Druker (apud HILÁRIO, 2009, p.15) porque “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Assim, uma reflexão sobre essa resposta pode explicar o porquê do cenário atual de muitas instituições.

Para Oliveira (2009) o planejamento deve implicar decisões atuais que somente deverão ser tomadas a partir da análise dos seus impactos no futuro.

Dessa forma, é necessário que o exercício do planejamento seja sistemático e contínuo, pois ele exige constante validação, verificação, monitoramento e ajustes. Assim, o mais importante é saber que “se posicionar em relação ao futuro é se projetar mentalmente à frente do seu tempo, é estabelecer um programa de objetivos direcionados a conduzi-lo a tal posição e atuar desde então conforme esse plano” (BRASIL, 2009, p.6).

Segundo Hilário (2009) tudo que se realiza sem planejamento, torna-se uma atividade aleatória, onde os resultados são inesperados e desconhecidos, e afirma também que o planejamento é condição fundamental para o alcance da qualidade. Com isso, destaca-se o fato de que qualquer instituição, pública ou privada, que queira um serviço/produto final de qualidade, tenha que pautar os seus processos e métodos para o alcance deste propósito por meio do planejamento.

Em trecho da entrevista prestada nesta pesquisa por um oficial ex-componente do Estado-Maior Geral da PMES, é ressaltada a importância do planejamento conforme visto abaixo:

E3: você só consegue mudar o futuro com planejamento, então as pessoas, boa parte da oficialidade principalmente, passou a entender que se você não planejar, as suas chances de mudar o futuro são diminuídas a cada tempo não é? A cada oportunidade que você perde

de planejar o futuro. Então assim, eu costumo dizer e sempre falei que **quando você planeja, você corre o risco de errar, quando você não planeja, você corre o risco de acertar, então fica na sorte, então não planejar já é errar plenamente no seu planejamento** (grifo nosso).

Dentre os benefícios do planejamento podem ser destacados a redução das incertezas e maior chance de alcance dos objetivos e metas organizacionais:

“o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas” (OLIVEIRA, 2009, p.5).

Na atualidade, devido à rapidez com que as mudanças ocorrem no mundo globalizado, o planejamento estratégico, embora continue sendo imprescindível para o sucesso das organizações, passa agora a ter uma temporalidade contínua e ininterrupta ao invés de um prazo quinquenal; e passa a ter uma essência flexível e adaptável ao invés de rígida, perdendo destaque o seu monopólio pela alta gerência passa a ser agora estabelecido sob o comprometimento e envolvimento de todos os integrantes das organizações (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Entretanto, um dos equívocos que as empresas cometem é adotar um plano estratégico sem a real compreensão da sua importância, apenas para cumprir um protocolo, o que vem a fomentar críticas no sentido de que o planejamento estratégico não proporciona os resultados nele previstos, bem como ocasiona a apresentação de muitas falhas no seu processo de implementação (CAVALCANTI, 2008).

Resta saber que o objetivo fundamental do planejamento é o gerenciamento de processo ou projeto a ser desenvolvido pela organização, uma vez que por mais estruturada que seja uma equipe de controle gerencial, isso não retiraria da organização a necessidade de um plano, pois esta equipe não saberia sem ele, o que deveria ser controlado (BRASIL, 2009).

Contudo, verifica-se que não se pode afirmar com isso que o planejamento é algo infalível, mas sim, que ele possibilita minorar eventuais prejuízos e desgastes durante o desenvolvimento dos processos e projetos organizacionais (BRASIL, 2009).

Assim, o planejamento dos processos e projetos é de importância vital para uma organização que queira pautar sua atuação dentro do princípio da ótima eficiência com foco na eficácia. Contudo, somente o planejamento estratégico possibilita a metodologia necessária para projetar a organização em um desejado cenário futuro de efetividade e excelência institucional (BRASIL, 2009).

Sob o viés da análise da relação custo benefício do investimento organizacional no planejamento estratégico pode-se destacar a:

Possibilidade de visualizar a organização de forma sistêmica para fins de avaliação e tomada de decisão que tenha relevância estratégica e de longo prazo, tendo em vista seu crescimento e complexidade; e
 Possibilidade de manter o “espírito empreendedor” da organização, que sofre risco de se esvaír ante ao próprio crescimento e aumento da complexidade organizacional (GRACIOSO, 1996, p.23)

Compreendida a importância da utilização do planejamento como pressuposto para a sobrevivência, desenvolvimento e projeção num futuro idealizado pelas organizações, deve-se também compreender como se estabelece seu processamento dentro nos níveis decisórios das organizações: estratégico, tático e operacional.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Oliveira (2009) classifica o planejamento em três tipos de acordo com os níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Essa classificação tem relação correspondente aos níveis de decisão, sendo elas: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais.

Dessa forma, assim se destaca a diferença entre planejamento estratégico e planejamento tático, no tocante a questão do prazo dos respectivos objetivos e da amplitude do planejamento nas organizações:

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-las que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 15-16)

O planejamento estratégico seria responsável por fixar um norte a ser seguido pela

organização sob a premissa da inovação:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2009, p. 17).

Em regra, a alta gerência é responsável pelo planejamento estratégico, onde são formulados os objetivos e também são escolhidos os caminhos e ações para o seu alcance, tendo sempre como pressuposto os fatores externos e internos e cenários esperados. No plano estratégico também são consideradas as premissas básicas que devem ser respeitadas para que o plano tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2009).

Estão subordinados ao plano estratégico, o plano tático, que estabelece as metas e as ações, e o plano operacional, que se traduz em agendas de execução para o desenvolvimento das ações (CAVALCANTI, 2008).

Oliveira (1999) enfatiza que o planejamento estratégico só pode ser assim considerado em relação à empresa ou organização, de forma global, e considera equivocado quando se refere ao planejamento estratégico de uma parte da organização ou uma de suas departamentalizações, e nesses casos, considera tratar-se de planejamento tático:

Nesse contexto, pode ser considerado, no mínimo, inadequado falar-se em planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de recursos humanos, planejamento estratégico de produção etc. Esses tipos de planejamento são táticos, pois consideram uma parte bem delineada da empresa. É evidente que esses planejamentos tratam de questões estratégicas, mas não abordam a empresa como um todo e, portanto, devem ser denominados de planejamento tático de marketing, planejamento tático de recursos humanos, planejamento tático de produção etc. (OLIVEIRA, 1999, p.42-43).

Em relação ao planejamento tático, pode também ser definido como “a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2009, p 18-19).

Como outra conceituação de planejamento tático tem-se que o mesmo é a:

Elaboração que envolve os níveis intermediários da organização: transforma os planos estratégicos em ações especializadas para as unidades organizacionais, ao definir as responsabilidades, os cursos de ação e os objetivos para cada unidade funcional, de forma alinhada ao que foi estabelecido em nível estratégico (MAXIMIANO apud BRASIL, 2009, p.21).

Dessa forma, o planejamento tático tem seu desenvolvimento realizado pelos níveis intermediários da organização, e tem como função principal utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos fixados no planejamento estratégico, tendo como norte a sua política de orientação decisória.

E como terceiro tipo de planejamento, o operacional, tem-se que o mesmo é “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p 19).

O planejamento operacional também pode ser compreendido como:

Elaboração que envolve os níveis básicos organizacionais: coordena as atividades individuais realizadas por meio de cronogramas, decisões, orçamentos e, até mesmo, outros planos (subplanos). É um planejamento de curto prazo que pretende assegurar a execução das tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, focado na eficiência, melhor alocação dos recursos disponíveis e na eficácia dos resultados (MAXIMIANO apud BRASIL, 2009, p.21).

Segundo Chiavenato (2003) o planejamento operacional seria:

O planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade (CHIAVENATO, 2003, p. 171).

A materialização do planejamento operacional dá-se com os planos de ação ou planos operacionais, e geralmente é formulado pelos níveis inferiores das organizações, com foco no desenvolvimento das ações cotidianas da empresa.

Uma vez que a temática central dessa pesquisa será o planejamento estratégico, cabe agora uma abordagem mais detida sobre a sua conceituação.

2.3 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chiavenato e Sapiro (2003) ressaltam que após a Segunda Guerra Mundial surgiram no contexto empresarial os primeiros conceitos de planejamento estratégico oriundos do militarismo. Segundo esses autores a fase de ouro do planejamento estratégico foi atingida nos anos 70, e devido à recessão do início dos anos 80 teve início um movimento de revisão e crítica que culminou em sua adaptação ao setor público e para o terceiro setor.

Motta (1995) também situa o surgimento do planejamento estratégico corporativo nos anos de 1970, diante da necessidade das organizações frente a exigências de planejamento e de gerência.

Se por um lado o planejamento estratégico surgiu sob a concepção de um instrumento rígido originado da estratégia militar, sua concepção moderna de aplicação nas organizações agora se conforma e faz-se necessário revestir-se de natureza flexível e de adaptação ao contexto de ambientes altamente mutáveis (BRASIL, 2009).

Outra característica do planejamento estratégico é que o mesmo necessita de sinergia constante com inovações tecnológicas que permitam o seu monitoramento sistemático, para a célere correção na direção e retomada no sentido de auferir para a organização vantagem competitiva no ambiente (BRASIL, 2009).

Para Cavalcanti (2008) o modelo básico de planejamento estratégico é composto de etapas muito bem delimitadas, onde estão postos os propósitos da organização, seus princípios, a análise do contexto ambiental, a adoção das estratégias, definição de objetivos e a elaboração das ações.

Oliveira (2009) relata a dificuldade em se conceituar planejamento estratégico nas empresas, bem como para se definir a sua amplitude e abrangência. Para tanto, ele considera o planejamento em cinco dimensões.

Steiner (apud OLIVEIRA, 2009) indica como primeira dimensão a sua relação ao tipo de assunto a ser abordado no planejamento, fator que possui uma relação direta

com a função que é desempenhada pela empresa, na segunda dimensão estariam os elementos do planejamento: objetivos, programas, orçamentos, procedimentos, normas, estratégias e propósitos.

Na terceira dimensão aponta o fator temporal, que pode ser de curto, médio ou longo prazo e na sua quarta dimensão a correspondência com as unidades organizacionais, o que poderia resultar em um planejamento corporativo, de grupos funcionais, de departamentos, etc. (STEINER apud OLIVEIRA, 2009).

E concluindo a abordagem sobre essas dimensões, Steiner (apud OLIVEIRA, 2009) a relaciona com as características do planejamento, o que pode resultar em planos: complexos ou simples; qualitativos ou quantitativos; confidenciais ou públicos; formais ou informais e caros ou econômicos.

Dessa forma, superando a descrição e análise das dimensões envolvidas no planejamento, é enfatizado que “o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano” (OLIVEIRA, 2009, p.4).

Em sua conceituação, Oliveira (2009) define planejamento estratégico como conjunto de atos que devem ser tomados pelos executivos de uma empresa, num contexto onde o futuro não será igual ao presente, mas que estes atos têm a capacidade de atuar sobre algumas variáveis e fatores, exercendo assim, uma influência sobre elas na busca do futuro da organização.

Como outro conceito de planejamento estratégico tem-se que: “Planejamento estratégico é uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente” (OLIVEIRA, 1999, p. 42).

O mesmo autor complementa relatando que: “o planejamento é, ainda, **um processo contínuo**, um exercício mental que é executado pela empresa, **independentemente, de vontade específica de seus executivos**” (OLIVEIRA, 2009, p. 4, grifo nosso).

Com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) tem-se que o planejamento estratégico é

“um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em ela está atuando”. Dessa forma:

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaboradas de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (DRUKER apud CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 39).

Ainda conceituando planejamento estratégico, Cavalcanti (2008) traz a conceituação na qual:

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos. Essas definições condicionam o estabelecimento de metas e ações, bem como as agendas correspondentes (CAVALCANTI, 2008, p. 98).

Para efeito de conceituação do plano estratégico como produto do processo de planejamento estratégico, Cavalcanti (2008) assim define esse instrumento:

Expressa uma visão específica do futuro da organização e deve desenvolver-se a partir da avaliação de questões como: em que mercados competir; contra quem competir; qual a tendência do setor; que produtos e serviços oferecer; que valor oferecer aos clientes; que vantagens, a longo prazo, alcançar; qual o porte indicado para a empresa e que lucratividade atingir (CAVALCANTI, 2008, p. 98).

Dessa forma, planejamento estratégico pode ser conceituado como “processo amplo na organização com o objetivo de identificar a direção estratégica, que é perseguida por implementações associadas, incluindo múltiplos níveis de metas, objetivos, prazos e responsabilidades” (BRASIL, 2009, p. 28).

Com Mota (apud BRASIL, 2009) verifica-se que:

Diante da importância e da complexidade que assume o planejamento estratégico, o define como um processo gerencial de alto nível. Para implementá-lo o gestor tem que entender o processo histórico conjuntural e conhecer bem seus atores para decidir quanto às estratégias apresentadas pelo planejador. Ele tem que saber avaliar os riscos envolvidos no processo de mudança, conhecer bem as vantagens competitivas da sua organização e estar atento a novas oportunidades de obter outras vantagens competitivas, sempre focado na visão de futuro que definiu, e entender as implicações decorrentes da aplicação da metodologia em questão: deve

reconhecer que os planos de ação decorrentes do planejamento estratégico são, na verdade, projetos estratégicos (MOTTA, apud BRASIL, 2009, p.30).

E ainda, o planejamento estratégico pode ser compreendido como:

Um processo sistemático para tomada de decisões visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro; porém, faz-se necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure sua implantação eficaz e oportunamente, papel imanente da Gestão Estratégica (BRASIL, 2009, p.32).

Dessa forma, constata-se que ampla é a diversidade de conceituação do planejamento estratégico, e para melhor compreensão do próprio conceito, alguns dos seus princípios gerais e específicos devem ser abordados, uma vez que estes se constituem em requisitos de objetividade e legitimidade do planejamento.

2.4 ALGUNS PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2009) o planejamento consiste numa atividade complexa, seja por sua própria natureza de ser um processo de pensar continuamente o futuro, para projetar o futuro desejado pela organização, e concomitante a isso, analisar, avaliar e eleger dentre as formas e meios concorrentes, a mais adequada para se alcançar esse estado futuro ideal. Essa complexidade acentua-se ainda mais pelo fato da necessidade de um processo decisório permanente a ser desenvolvido sempre no mutável e interdependente contexto ambiental.

Dentre os princípios gerais do planejamento, Oliveira (2009) destaca o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, que tem como fundamento o fato de as empresas buscarem com o planejamento o máximo em resultados com o mínimo em deficiência.

Assim, o autor considera que na prática “o executivo com forte atuação estratégica procura, basicamente, a efetividade. Isto porque a eficiência é considerada obrigação e a eficácia é o bom senso administrativo mínimo” (OLIVEIRA, 2009, p.8).

Da mesma forma que Oliveira (2009), também Chiavenato e Sapiro (2003) ressaltam que o planejamento estratégico deve buscar o máximo de resultado com o mínimo de deficiência e para isso deve estar fundamentado sobre os princípios da maior

eficiência, eficácia e efetividade, princípios que também se constituem em critério de avaliação da gestão resultante do planejamento estratégico.

Em relação à consideração supracitada, Oliveira (2009) destaca que, ao mesmo tempo em que os executivos concordam com ela, na prática, poucos conseguem operacionalizá-la de forma adequada. E é diante dessa dificuldade, que se coloca diante do executivo o instrumento planejamento estratégico como ferramenta adequada para auxiliá-lo no processo de busca e implementação deste princípio.

Em relação aos princípios específicos do planejamento com fundamento na atitude e visão interativa, quatro são os seus princípios:

- **Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- **Planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados [...]
- **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. (OLIVEIRA, 2009, p. 10, grifo nosso).

Esses princípios estão intrinsecamente ligados ao caráter de legitimidade, sustentabilidade e sobrevivência do processo de planejamento estratégico nas organizações, nesse sentido, Cavalcanti (2008) afirma que a legitimidade, pressuposto de sucesso do planejamento, só pode ser alcançada através de um amplo processo participativo.

Depreende-se também dos seus princípios específicos: a necessidade de continuidade do planejamento frente o conturbado ambiente em que as organizações estão inseridas.

Embora grande parte da literatura especializada, refira-se ao planejamento estratégico de âmbito empresarial, este estudo busca fazer uma abordagem da aplicação desse processo na esfera do poder público, assim faz-se necessária uma abordagem do planejamento estratégico na gestão pública.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Atualmente a característica de perenidade das organizações públicas encontra-se ameaçada por demandas de uma nova sociedade da informação e diante desse desafio algumas exigências de mudança são necessárias, dentre elas: o foco na qualificação do profissional, a necessidade de um estudo contínuo e epidemiológico do crime e da violência, uma mudança estrutural nas organizações e o pensar estratégico como prioridade organizacional (BRASIL, 2009).

As organizações públicas vivenciam atualmente uma revolução que foi experimentada nos anos de 1950 por países que se encontravam no ápice do desenvolvimento industrial, e essa revolução é marcada por algumas características e mudanças de paradigma (BRASIL, 2009).

Dentre essas mudanças, destacam-se a gestão do conhecimento como estratégia organizacional, organizações com modelagem estrutural mais participativa, utilização da tecnologia da informação como fator de integração sistêmica e a necessidade de um planejamento prévio e proativo (BRASIL, 2009).

Para que no enfrentamento diário contra os sinistros e desastres, contra a violência e o crime, haja resultados positivos, há que estar atento a essas mudanças. Para atender com excelência à sociedade, o cliente, é preciso entender a razão da existência das corporações, saber claramente como realizar as missões e, vital, posicionar-se quanto ao futuro. (BRASIL, 2009, p.2)

O processo de planejamento estratégico nas organizações deve ser compreendido inicialmente como um movimento que precisa vencer a inércia, e esse movimento exige um esforço contínuo e constante de todos os membros da organização, mas principalmente, da sua alta gerência. (BRASIL, 2009)

Cavalcanti (2008, p. 127) situa as organizações públicas como:

Concessionárias de produção de bens, ou prestadoras de serviços ao Estado ou à própria sociedade, e estão inseridas em um mercado que pode ser chamado de cativo, caracterizado assim porque exclui outros concorrentes e produtos ou serviços substitutos, anulando da estrutura industrial as forças competitivas de rivalidade entre competidores, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos.

Silva (2013) descreve que a sociedade clama por uma administração pública

gerencial não somente pelos pressupostos de crescimento e de demandas, mas também por uma questão de respeito da legitimidade da burocracia frente aos anseios de cidadania a que essas instituições devem corresponder. Destaca ainda que o foco dessa burocracia vai além da redução de custos, devendo perseguir seu propósito maior, o aumento da qualidade dos serviços.

Dessa forma se destacam alguns prejuízos sofridos pelas organizações que não pautam sua atuação no planejamento, principalmente no tocante a: custos, recursos, prazos e por consequência no seu grau de legitimidade institucional:

Dentre os prejuízos de uma organização que atua sem planejamento podem ser citados:
Aumento de custos diversos, gerando prejuízos e má administração de recursos;
Dilatação de prazos de conclusão de projetos e descumprimento de contratos, gerando multas e desgastes diversos; e
Consequentes perdas de credibilidade, de legitimidade e de sustentabilidade (BRASIL, 2009, p.6).

Outro aspecto importante do planejamento estratégico é a sua influência no comportamento organizacional. Abaixo vemos isso sendo ressaltado:

A implantação do planejamento estratégico requer dos gestores públicos a compreensão do que seja eficácia, eficiência e efetividade, bem como aos aspectos da cultura organizacional. Porém quando implantado provoca várias transformações no comportamento organizacional, levando a organização a sair do status de reativa para proativa, estimulando a função diretiva, à utilização de modelos mais eficazes, eficientes e efetivos com o foco na orientação e na racionalização do processo orçamentário. (REBELO, 2008, p.18)

Além de configurar-se num pré-requisito de existência e desenvolvimento o planejamento para as instituições de segurança pública pressupõe uma questão de entender a sociedade sob a ótica da cidadania, portadores de deveres e também de direitos, entre eles: o de usufruir de um serviço de qualidade, no caso, resultado positivo da instituição no tocante as ações contra a violência, para que isso se traduza em qualidade de vida.

No caso da Polícia Militar do Espírito Santo o serviço que se deseja entregar a sociedade e com qualidade é o policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, desta forma o seu corpo gerencial deve primar pela gestão orientada para o alcance desses resultados.

Um dos maiores desafios de um gestor, seja em que área for, reside na tarefa de transformar objetivos em resultados, uma vez que a operacionalização das atividades e processos necessários à consecução desses objetivos é complexa e envolve praticamente todos os colaboradores da organização, o que impõe ao gestor a necessidade de uma "visão sistêmica e cronológica" de todas essas atividades e processos. (HILÁRIO, 2009, p. 28)

Depreendemos do texto acima que o fator de sucesso para uma gestão orientada pelo resultado, requer um planejamento em que haja o envolvimento de todos os colaboradores, o que no caso da PMES corresponde a mais de 10.000 policiais e isso só se torna possível em um processo de planejamento estratégico participativo.

São muitas as variáveis envolvidas no planejamento estratégico e que devem ser levadas em consideração pela alta gestão quando da elaboração e implementação do plano estratégico e muitas dessas reflexões podem ser transportadas para o contexto de aplicação da prática de planejamento estratégico na gestão da Polícia Militar do Espírito Santo.

Coutinho (2007) adverte que o gestor que se isenta da necessária tarefa de planejar, termina por empenhar demasiado esforço apenas nas questões operacionais, e desta forma atua apenas reativamente frente aos problemas que se apresentam as organizações e isso acaba retroalimentando a dificuldade no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico:

A PMES não está isenta de viver essa realidade, pelo contrário, **sua condição de órgão público**, portanto estruturada conforme princípios clássicos, **que opera numa realidade social difusa e contingencial, é remetida à solução de problemas diários, de caráter operacional, tanto administrativos quanto policiais, que absorvem tempo precioso e recursos escassos.** Mais que isso, **essa condição dificulta o desenvolvimento de perspectivas de longo prazo e aprendizagem organizacional** (COUTINHO, 2007, p. 12, grifo nosso).

Após contextualizar o planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas, especificamente no campo da segurança pública, faz-se necessário em face da proposta deste estudo, lançar um olhar sobre a vivência e histórico da Polícia Militar do Espírito Santo na temática planejamento estratégico.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMES: UMA ABORDAGEM ANALÍTICA

Nesse capítulo o estudo pretende de forma breve, resgatar todo o histórico do processo de planejamento estratégico da PMES, iniciando com a apresentação do seu instrumento embrionário, o Projeto P3M “A PMES Rumo ao 3º Milênio”, passando por todos os seus principais marcos institucionais, até chegar ao presente plano estratégico, Plano Estratégico 2016-2019, tudo isso, com ênfase nos atos de gestão que os tornaram possíveis.

Até mesmo porque uma instituição para se preparar para o futuro, deve conhecer o seu passado:

Embora estratégia seja uma palavra habitualmente associada ao futuro, seu link com o passado não é menos importante [...] A vida é vivida para frente, mas entendida pelo passado. Os gerentes podem ter que viver a estratégia no futuro, mas devem entendê-la através do passado (MINTZBERG et al., 2006, p.136, grifo nosso)

Essa retrospectiva histórica, desde os primeiros esforços institucionais até o lançamento e publicação do atual plano estratégico, também objetiva analisar e apontar eventuais pontos de descontinuidade e ao mesmo tempo, valorizar e deixar registrada a trajetória e os momentos mais marcantes em que a instituição se lançou à frente de seu tempo, na busca de projetar-se no futuro, como organização de excelência na segurança pública.

3.1 O P3M COMO EMBRIÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMES

De acordo com as publicações da PMES e apoiado em entrevistas realizadas nessa pesquisa, o Projeto P3M “A PMES rumo ao 3º milênio”, com data de publicação em 03 de janeiro de 1996, pode ser considerado o instrumento normativo embrionário do processo de planejamento estratégico na instituição.

O projeto P3M já em sua apresentação, se autoafirma como uma modalidade pioneira de planejamento entre as polícias do Brasil. Trazia também a premissa da necessidade de mudança para a projeção da instituição no terceiro milênio (ESPÍRITO SANTO, 1996).

Figura 1 - Capa do Projeto P3M



Fonte: Projeto P3M “A PMES Rumo ao 3º Milênio” (1996).

O seu projeto de elaboração contou com a participação de todos os oficiais da PMES à época, e grande representatividade de graduados (subtenentes e sargentos) por meio de preenchimento de formulários de pesquisa. O que possibilitou para a comissão elaboradora do projeto a formulação de perspectivas de futuro para o ingresso da instituição no 3º milênio (ESPÍRITO SANTO, 1996).

Todas as propostas formuladas pela comissão de elaboração do P3M foram apresentadas no corpo textual do referido projeto e divididas em três blocos: 1º bloco - Projetos de execução a curto prazo; 2º bloco - Projetos de execução a médio prazo e 3º bloco - Projetos de execução a longo prazo, contemplando ao todo 22 projetos:

Os projetos de execução a curto prazo elencados, foram: I – Atendimento aos juzizados especiais; II – Batalhão de instrução interativa; III – Cobrança de taxas sobre serviços prestados; IV – Criação/transformação de unidades/subunidades e órgãos especializados; V – Gratificação de Comando Geral; VI – Núcleo de desenvolvimento da qualidade; VII – Núcleo de direitos humanos; VIII – Núcleo de

instrução modular; e IX – Pesquisa de marketing em segurança pública (ESPÍRITO SANTO, 1996)

Em relação aos projetos de execução a médio prazo, foram definidos os seguintes: I – Atualização da legislação específica da polícia militar; II – Assessoria jurídica, III – Criação do Conselho Superior da PMES; IV – Programa habitacional para a PMES; V- Projeto de criação do centro de pesquisas da PMES; VI – Projeto de ensino de idiomas estrangeiros; VII – Projeto terceira idade e VIII – Reformulação do ensino profissional dos cursos da PMES (ESPÍRITO SANTO, 1996).

E no seu terceiro e último bloco, traz os projetos de execução a longo prazo: I – Autonomia financeira da PMES; II – Plano diretor da polícia militar, III – Reestruturação das 2ª e 5ª seções do Estado-Maior Geral; IV - Separação do Corpo de Bombeiros e V – Terceirização dos serviços burocráticos (ESPÍRITO SANTO, 1996).

Todos os projetos elencados no projeto P3M foram expostos com a seguinte estruturação: são precedidos de um breve diagnóstico que justificaram o respectivo projeto, foram traçados os seus objetivos de maneira muito clara e objetiva, bem como uma proposta para solução do problema diagnosticado. Ainda apontam: meios de implementação, elementos envolvidos e prazo para execução da proposta (ESPÍRITO SANTO, 1996).

É possível extrair da leitura do P3M, que vários dos seus projetos se tornaram realidade, a exemplo da criação: do Regimento de Polícia Montada, da Corregedoria da Polícia Militar, da Assessoria Jurídica e do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais na PMES (ESPÍRITO SANTO, 1996).

Também já estava previsto no P3M à época, a separação do Corpo de Bombeiros da estrutura da Polícia Militar do Espírito Santo e outro importante projeto que chegou a existir na instituição e que estava previsto no P3M foi a Instrução Modular (ESPÍRITO SANTO, 1996).

Além desses citados projetos em destaque, que foram realizados, outros podem ser também considerados em parte concluídos e outros ainda se constituem atualmente como desafios institucionais.

À época, esse instrumento já demonstrava que a instituição se preocupava com a temática: planejamento estratégico, tanto que isso está expressamente relatado, no diagnóstico que justificava a criação do Conselho Superior da PMES, conforme abaixo:

Nos tempos atuais, **toda e qualquer** organização e/ou **instituição** que **deseje perenizar-se**, deverá indispensavelmente, adequar-se às regras do gerenciamento/**planejamento estratégico**, a **fim de traçar as suas políticas de curto, médio e longo prazos**. Assim, dentro desse contexto, caberá à PMES, instituir o seu colegiado superior **para desenvolver tal premissa** (ESPÍRITO SANTO, 1996, p.15, grifo nosso).

Dessa forma, a pesquisa constatou que a trajetória de planejamento estratégico na PMES teve o seu início com a elaboração desse importante documento, que embora não tenha sido estabelecido e denominado como um plano estratégico, à época já possuía alguns dos seus elementos, bem como possibilitou conforme acima exposto, realizações importantes na instituição.

3.2 PRIMEIROS MOVIMENTOS INSTITUCIONAIS PARA ELABORAÇÃO DO 1º PLANO ESTRATÉGICO

Chega um novo século, e passado sete anos da publicação do projeto P3M “A PMES rumo ao 3º milênio”, a instituição passou a iniciar seus primeiros movimentos na busca da elaboração do seu primeiro plano estratégico, no ano de 2003, quando designou por meio da Portaria nº 047-S, de 07 de maio de 2003, uma comissão que tinha o objetivo de desenvolver um seminário que balizaria a confecção do primeiro plano estratégico da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2003a).

Em julho do mesmo ano, esse trabalho de desenvolvimento do planejamento estratégico chegou a ser citado como uma das ações do Comando Geral em publicação de alocução do comando:

XVI - Numa fase mais técnica e avançada, **já iniciamos o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PMES através do nosso Estado-Maior Geral e com o apoio de seletos profissionais**, e o

envolvimento de toda Corporação, donde, com certeza, surgirão diversas ideias empreendedoras que serão colocadas em prática para o cumprimento eficaz e eficiente da nossa missão; (ESPÍRITO SANTO, 2003c, p.12, grifo nosso).

Alguns meses transcorridos da designação dessa comissão (Portaria nº 047-S) para desenvolvimento do plano estratégico foi publicada a Portaria nº 112-S, de 30 de outubro de 2003, que teve como escopo substituir quase todos os membros da comissão instituída pela Portaria nº 047-S (ESPÍRITO SANTO, 2003e).

E com apenas sete dias de vigência, a portaria nº 112-S foi tornada sem efeito pela publicação em Boletim do Comando Geral (BCG) da portaria de nº 116-S, de 06 de novembro de 2003, que veio também designar nova comissão em substituição aos membros da Portaria nº 047-S, permanecendo a comissão com o mesmo escopo: o desenvolvimento de seminário para elaboração do planejamento estratégico da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2003f).

Também, com somente sete dias de vigência, no BCG nº 046 agora foi publicada a Portaria de nº 120-S, de 13 de novembro de 2003, que tornou sem efeito todas as portarias anteriores, cuja finalidade das mesmas era a realização de seminário com vistas à confecção do plano estratégico (Portarias nº 047-S, nº 112-S e 116-S) (ESPÍRITO SANTO, 2003g).

Extrai-se assim, da interpretação dessa portaria (nº 120-S) que não havia mais naquela época, na instituição, nenhuma comissão designada para desenvolver os trabalhos de elaboração do planejamento estratégico da PMES.

Dessa forma, conforme exposto acima, o ano de 2003 foi marcado por algumas iniciativas materializadas referidas portarias, no intuito de desenvolver o seminário para elaboração do planejamento estratégico, entretanto chegando ao final do ano em questão, não havia oficialmente mais nenhuma comissão instituída para tal finalidade.

Porém, embora não exatamente no tocante a elaboração do plano estratégico, mas com uma temática diretamente a ele relacionada, existia na instituição um comitê que a seguir será apresentado.

3.3 O COMITÊ GESTOR DE QUALIDADE E A PRIMEIRA DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS DA PMES.

Como abordado anteriormente, ao final de 2003 não havia mais nenhuma comissão responsável pela elaboração do plano estratégico da PMES, porém, verificou-se em publicações institucionais, que paralelamente a vigência da comissão de elaboração do plano estratégico, existia à época na PMES, o Comitê Gestor do Programa Qualidade no Serviço Público (CGPQSP).

Esse comitê foi instituído na PMES em 16 de abril de 2001, por meio da Portaria nº 28-S/2001, com o objetivo inicial de fazer parte dos trabalhos desenvolvidos no Programa Qualidade no Serviço Público do governo do estado do Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 2001).

Os membros inicialmente designados desse comitê foram substituídos em setembro de 2003 por meio da Portaria nº 053-S, de 29 de maio de 2003 (ESPÍRITO SANTO, 2003b) e alguns meses depois os seus membros foram novamente substituídos através da publicação da Portaria nº 101-S, de 09 de outubro de 2003 (ESPÍRITO SANTO, 2003d).

Com a atual configuração do comitê à época conforme Portaria nº 101-S/2003, a PMES veio aprovar o seu regimento interno na data de 13 de novembro de 2003, por meio da Portaria nº 373-R/PMES (ESPÍRITO SANTO, 2003h).

E da análise desse regimento, constatou-se que o referido comitê de qualidade, que inicialmente não tinha relação com direta com a temática planejamento estratégico, a partir da vigência do seu regimento, passou a ter também essa atribuição, conforme se extraiu da leitura do seu artigo 4º:

O comitê tem como ação principal a definição da **MISSÃO, VISÃO DE FUTURO e VALORES ORGANIZACIONAIS DA PMES**, procurando **envolver o maior número de integrantes da Corporação**, a fim de que haja conscientização das bases institucionais. Posteriormente realizará a auto avaliação na Corporação (ESPÍRITO SANTO, 2003h, p.530, grifo nosso).

Como resultado dos trabalhos desse comitê, foi publicado no Boletim do Comando Geral (BCG) de nº 052, de 30 de dezembro de 2003, a ata de uma reunião que se

realizou no dia 26 de novembro de 2003, como conclusão da 1ª etapa dos seus trabalhos (ESPÍRITO SANTO, 2003i).

Extraíu-se do teor dessa ata, que o coordenador do Comitê Gestor do Programa de Qualidade no Serviço Público (CGPQSP) fez um resumo das contribuições que foram solicitadas a todos os comandantes de unidade e subunidade, através de uma correspondência, para fins de participação na escolha da missão, visão de futuro e valores organizacionais da PMES.

E ao final dessa reunião, o comitê chegou a seguinte proposta de definição da Missão, Valores Organizacionais e Visão de Futuro da PMES:

MISSÃO → PROMOVER, COM A COMUNIDADE, A PRESERVAÇÃO DA ORDEM PÚBLICA NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO; **VALORES ORGANIZACIONAIS** →= 1) Hierarquia; 2) Disciplina; 3) Ética; 4) Lealdade; 5) Compromisso; 6) Patriotismo; 7) Honra; 8) Coragem; 9) Amizade, e 10) Integração Social; e **VISÃO DE FUTURO** → Em 2006, a Polícia Militar do Espírito Santo será reconhecida pela comunidade, e por seu público interno, como modelo de integridade, inovação e eficiência. (ESPÍRITO SANTO, 2003i, p.586, grifo do autor).

Iniciado o ano de 2004, foi homologada pelo comando da PMES a proposta de Missão, Valores Organizacionais e Visão de Futuro proposta pelo Comitê Gestor de Qualidade da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2004a).

Já em março de 2004, dentre outras fundamentações, com base na necessidade de “confeccionar o Planejamento Estratégico da PMES nos moldes concebidos pelo Comandante “in chefe” da instituição através do Planejamento Estratégico do Espírito Santo” (ESPÍRITO SANTO, 2004b, p. 76) foi publicada a Portaria nº 015-S, de 11 de março de 2004.

Essa portaria, com base na consideração acima exposta, e também com fundamento na homologação da Missão, Valores Organizacionais e Visão de Futuro da PMES passou a designar novos membros para o Comitê Gestor de Qualidade da PMES e incluiu para esse comitê uma nova atribuição, conforme segue abaixo transcrito *in verbis* no seu artigo 4º:

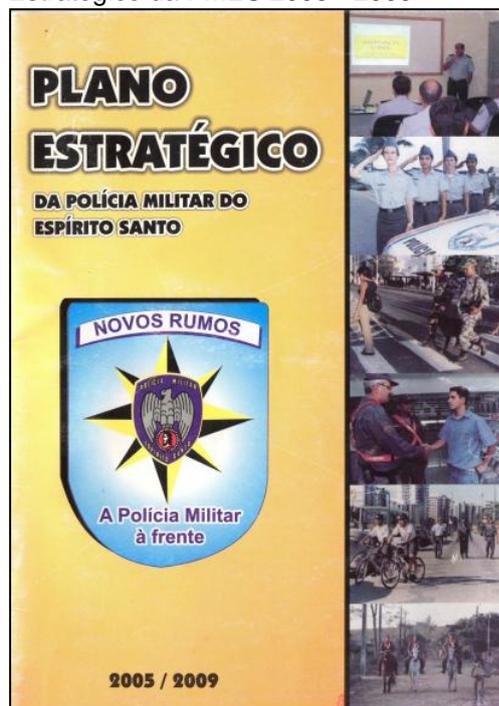
Em continuidade ao trabalho apresentado e homologado por intermédio do BCG nº 001/2004, o Comitê no ano de 2004 realizará a capacitação de seus integrantes, bem como a realização da Auto Avaliação no Comando-Geral da PMES, confecção do Plano de Melhoria e, **concomitantemente, a confecção e a adequação às bases governamentais do Planejamento Estratégico da PMES** (ESPÍRITO SANTO, 2004b, p.76, grifo nosso).

O teor da portaria nº 015-S, que passou a ter vigência em 11 de março de 2004, deixou expresso, que além do Comitê Gestor de Qualidade, nenhuma outra comissão teria oficialmente a atribuição de desenvolvimento do planejamento estratégico da PMES, uma vez que em seu artigo 5º, ela revogou as portarias de nº 116-S e 136-S, ambas de 2003, bem como quaisquer outras portarias que conflitassem com o que passou a ser definido na respectiva portaria (nº 015-S).

Um grande passo foi dado através do Comitê Gestor de Qualidade da PMES, em 2004, na direção de um pensamento institucional de planejamento estratégico, porém a instituição ainda nesse ano iria dar um passo ainda mais consolidado rumo a essa trajetória estratégica, conforme demonstrado a seguir.

3.4 O PLANO ESTRATÉGICO DA PMES: 2005 – 2009 (PRIMEIRO PLANO ESTRATÉGICO)

Figura 2 - Capa da Cartilha do Plano Estratégico da PMES 2005 - 2009



Fonte: Plano Estratégico da PMES 2005 - 2009: Novos Rumos: A Polícia Militar à Frente (2005).

O ano de 2004 foi importante na história do planejamento estratégico da PMES, nele foram definidas a sua Visão, Missão e Valores e ainda em 2004, por meio da CI nº

090/2004 da Ajudância Geral da PMES, foi realizada a convocação de todos os oficiais superiores e uma parte representativa dos capitães e tenentes das unidades da instituição para participar de um seminário que culminaria na elaboração do seu primeiro plano estratégico (ESPÍRITO SANTO, 2005a).

A citada convocação objetivava a participação no seminário de desenvolvimento do plano estratégico da PMES que viria realizar-se nos dias 22 e 23 de novembro de 2004, no auditório da Faculdade de Direito de Vitória (FDV) e organizado pela Primvs Inter Pares¹ (ESPÍRITO SANTO, 2005a).

Compareceram à época no seminário, aproximadamente setenta oficiais. E o desenvolvimento dos trabalhos culminou na elaboração de vinte e uma estratégias que estavam divididas dentro de quatro categorias: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento (ESPÍRITO SANTO, 2005a).

Esse conjunto de estratégias foi então levado para uma reunião de validação que contou com a presença do Estado-Maior Geral da instituição e oficiais superiores do último posto, que ocorreu na data de 03 de dezembro de 2004, no auditório da Diretoria de Inteligência (DINT) (ESPÍRITO SANTO, 2005a).

Assim, a instituição estabeleceu o seu primeiro plano estratégico que foi lançado em 2005 e teve como título: Plano Estratégico 2005-2009. Novos Rumos: A Polícia Militar à frente.

O Plano Estratégico 2005-2009, em relação à homologação feita pelo comando da PMES em 2004, da Missão, Valores Organizacionais e Visão de Futuro propostos pelo Comitê Gestor de Qualidade, manteve praticamente inalterada a Missão, permanecem apenas três dos dez Valores Organizacionais e na Visão de Futuro permaneceu apenas o princípio da inovação (ESPÍRITO SANTO, 2005a).

A cartilha do plano estratégico também estabeleceu em seu corpo textual um tópico denominado próximos passos, que seriam as ferramentas que iriam traduzir o

¹ Consultoria em Gestão Empresarial e Pública, formada por 05 sócios e um time de especialistas com sólida formação e experiência em diversos segmentos de mercado, tendo desenvolvido projetos em diversos estados no Brasil e também no exterior. Disponível em <<http://www.primvs.com.br/>>. Acesso em 11 set. 2017.

presente plano em ações, e abaixo seguem transcritas *in verbis* os cinco passos que foram previstos:

- 1- **Criação do comitê gestor do Planejamento Estratégico** da PMES e devida publicação no Boletim do Comando Geral;
- 2- **Designação de comissões** responsáveis pelo desenvolvimento dos trabalhos inerentes aos objetivos estratégicos da PMES e devida publicação no Boletim do Comando Geral;
- 3- **Designação de gerentes** para os projetos relativos aos objetivos estratégicos da Polícia Militar e devida publicação no Boletim do Comando Geral;
- 4- Desdobramentos do Planejamento Estratégico nos diversos níveis e elaboração dos planos táticos e operacionais,
- 5- **Estabelecimento de mecanismos de monitoramento e controle dos resultados pretendidos** (ESPIRITO SANTO, 2005a, p 18, grifo nosso).

Dessa forma, o Plano Estratégico 2005 – 2009 passou a ser apresentado para toda a instituição, conforme se verificou em publicações de Boletins do Comando Geral da PMES, abaixo demonstrado.

Primeiramente foi o BCG nº 017, de 28 de abril de 2005, onde todos os diretores e adjuntos, comandantes e subcomandantes de unidade/subunidades independentes, bem como a representação de três praças por unidade, foram convocados para apresentação do plano estratégico que viria a realizar-se no auditório do Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano (CPOM), no dia 13 de maio de 2005 (ESPÍRITO SANTO, 2005b).

Em um segundo momento, foi publicado no BCG nº 038, de 22 de setembro de 2005, convocação para que todos os oficiais superiores, que deveriam também escalar, cada um, mais quatro oficiais e quatro praças, comparecessem no auditório da Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES) no dia 30 de setembro de 2005, para fins de apresentação do plano estratégico da Polícia Militar – 2005/2009 (ESPÍRITO SANTO, 2005c).

E ainda no ano de 2005, como estratégia de divulgação do plano estratégico, foi publicado no BCG nº 40, de 06 de outubro de 2005, um calendário de divulgação e entrega do Manual de Planejamento Estratégico da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2005e).

O citado calendário previa a realização de onze encontros, distribuídos em seis datas distintas, que tinham início no dia 07 de outubro e término no dia 23 de

novembro (2005). Estes encontros abarcariam todas as unidades da PMES à época (ESPÍRITO SANTO, 2003f).

Também no ano de 2005, conforme publicação de apresentação de certificados publicados nos aditamentos da Diretoria de Ensino e Instrução (adtº DEI): nº 039, de 29 de setembro de 2005 (ESPÍRITO SANTO, 2005d) e nº 042, de 20 de outubro de 2005 (ESPÍRITO SANTO, 2005f); foi aplicado pela empresa de consultoria PRIMVS Inter Pares o curso: Sistema de Gestão para Resultados – Nível Operacional.

Agora no ano de 2006, no BCG nº 16, de 20 de abril de 2006, foi aprovado um novo Quadro de Organização (QO) da PMES (Decreto nº 1.655-R, de 19 de abril de 2006) e o mesmo trouxe no tocante ao planejamento estratégico a inclusão da Secretaria Executiva na estrutura da PMES, que teria como função precípua o que abaixo segue transcrito *in verbis*:

§ 3º - A secretaria Executiva é o órgão que compõe o Estado Maior Geral, subordinada diretamente ao Chefe do EMG, **tendo a seu cargo as missões de planejar, elaborar, atualizar, coordenar, executar, fazer executar, acompanhar e fiscalizar o Plano Estratégico**, o Quadro de Organização (QO) e seu Detalhamento/Articulação/Desdobramento, o Pessoal, a Administração, a Legislação, a Operacionalidade da Corporação (ESPÍRITO SANTO, 2006b, p. 166, grifo nosso).

Assim, o ano de 2005 na PMES ficou marcado principalmente pelo lançamento e ampla divulgação do seu primeiro plano estratégico.

No início do ano de 2006, em seu primeiro semestre, a instituição passou a contar com uma secretaria que teria responsabilidade sobre vários aspectos do referido plano estratégico.

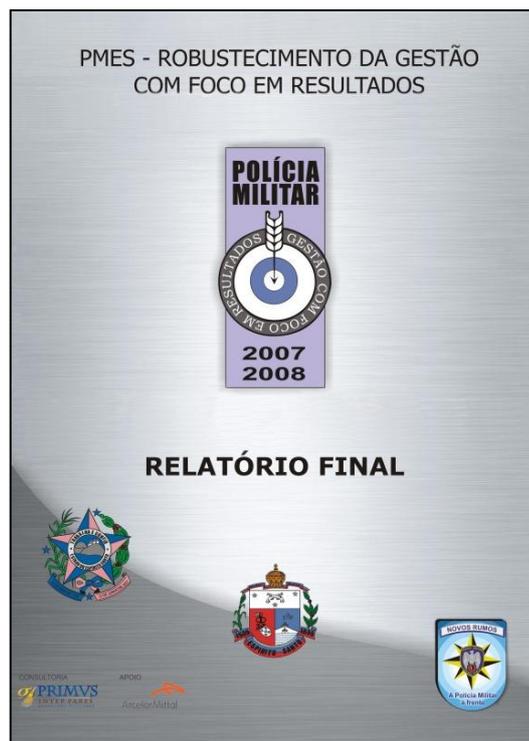
A seguir será apresentado um importante projeto institucional que qualificou o corpo gestor estratégico da PMES e iniciou o desdobramento do Plano Estratégico 2005-2009 para os níveis táticos da instituição.

3.5 O PROJETO PMES – ROBUSTECIMENTO DA GESTÃO COM FOCO EM RESULTADO: 2007/2008.

Em 14 de fevereiro de 2007 teve início na Polícia Militar do Espírito Santo o Projeto de Robustecimento da Gestão da PMES, esse projeto desenvolvido sob a

consultoria da empresa Primvs Inter Pares foi dividido em três fases: 1ª Fase compreendida entre fevereiro a maio de 2007; 2ª Fase compreendida de junho a novembro de 2007 e a 3ª e última fase de outubro de 2007 a fevereiro de 2008 (PRIMVS INTER PARES, 2008).

Figura 3 - Capa do Relatório Final do Projeto PMES - Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados - 2007/2008



Fonte: Relatório Final do Projeto PMES 2007/2008- Robustecimento da Gestão Com Foco em Resultados (2008).

Durante o ano de 2007, foram realizados Workshops de Mobilização para o Projeto PMES – Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados, realizado pela Primvs Inter Pares (ESPÍRITO SANTO, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2007f, 2007h).

Na sua primeira fase o projeto contou com as seguintes atividades: mapeamento dos processos interfuncionais, reuniões para análise crítica do desempenho, formação teórica de 28 consultores internos na PMES e apresentação de uma proposta de sistema de gerenciamento de projetos (PRIMVS INTER PARES, 2008).

E na segunda fase ocorreram as seguintes atividades: elaboração da cadeia de agregação de valor, mapeamento de processos funcionais prioritários, desdobramento dos indicadores de desempenho e gestão à vista, implantação do

diagnóstico da função supervisão – piloto e a implantação do tratamento de anomalias – piloto (PRIMVS INTER PARES, 2008).

Já em sua terceira e última fase, o projeto desenvolveu os seguintes trabalhos: otimização dos processos, sistema de acompanhamento de planos de ação e metas e a capacitação de facilitares treinados em gerenciamento de projetos (PRIMVS INTER PARES, 2008).

Em seu relatório final, o projeto Robustecimento da Gestão destacou dentre os seus resultados alcançados: a formação de consultores internos, a definição de indicadores gerenciais nas Diretorias de Pessoal (DP), Ensino e Instrução (DEI); Finanças (DF), Apoio Logístico (DAL) e CPOM, a elaboração de cinco trabalhos técnicos com a aplicação da metodologia de gestão para resultados e a realização de Workshop de Mobilização para os níveis tático e estratégico (PRIMVS INTER PARES, 2008).

Ainda de acordo com o citado relatório (PRIMVS INTER PARES, 2008) foram entregues os seguintes produtos que não estavam no escopo do projeto: Encontro de Qualidade e Compromisso com a Gestão (EQCG), Redução de custos de manutenção em viaturas operacionais, Diagnóstico do efetivo da PMES – Recursos Humanos (RH), Treinamento prático com 28 consultores internos da PMES, Plano de comunicação e Programa de treinamento e acompanhamento do Alto Comando.

Como quinto e último tópico o relatório do Projeto Robustecimento da Gestão da PMES elencava treze recomendações, conforme abaixo segue transcrito:

1. **Revisar o Planejamento Estratégico;**
2. **Estabelecer os Indicadores dos Objetivos Estratégicos;**
3. **Definir as Metas para os Indicadores Estratégicos;**
4. **Desdobrar os Objetivos Estratégicos em Iniciativas; Projetos e Planos de Ação;**
5. **Estabelecer os Indicadores Gerenciais** para as Iniciativas, Projetos e Planos de Ação;
6. Definir as Metas para os indicadores Gerenciais estabelecidos;
7. **Estabelecer sistemática de Avaliação Periódica dos Resultados;**
8. **Implementar o Escritório de Gerenciamento dos Projetos desdobrados do Planejamento Estratégico, vinculados ao Orçamento de Investimentos;**
9. Implementar a metodologia Seis Sigma, Green Belt, para a solução de problemas relevantes da corporação;
10. Estender o sistema de gestão para resultados para o CPOS e CPON;

11. Otimizar os Processos Críticos, priorizados em cada Diretoria e nos CPO's
12. Consolidar o Controle Básico de Processo da Função Policial Militar através da implementação das ferramentas de gestão – Mapas de Processos, Padrões, Indicadores Operacionais, Diagnóstico da Função Supervisão, Tratamento de Anomalias e Análise Crítica dos Resultados;
13. Consolidar a prática de reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos pelos Policiais Militares, com a aplicação do Método de Gestão, através de encontros periódicos (PRIMVS INTER PARES, 2008, p.22-23, grifo nosso).

Retomando a explanação sobre a formação dos consultores internos da PMES, que foi um dos produtos entregues a instituição pelo projeto de Robustecimento da Gestão, tem-se registro da formação da 1ª turma de consultores internos da PMES, conforme Adtº DEI nº 011/07, nesta publicação foi descrita a organização e estrutura do curso, que teve como público alvo: oficiais da PMES lotados na Região Metropolitana da Grande Vitória, sendo destinadas trinta vagas para o curso (ESPÍRITO SANTO, 2007a).

Já no Adtº DEI nº 026 de 28 de junho de 2007, foi publicada a relação nominal de conclusão parcial (104 h/a teórico) do referido curso, por 28 de 30 alunos matriculados (ESPÍRITO SANTO, 2007g). E no Adtº DEI nº 010/08 foi publicada a relação nominal da conclusão final por parte de 26 alunos, com duração de 164 h/a (104 h/a teórico e 60 h/a prático) do curso Formação de Consultores Internos – Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados – 1ª Turma, realizado no período de 17 de abril de 2007 a 31 de janeiro de 2008 (ESPÍRITO SANTO, 2008c).

Ainda no ano de 2008 foi publicado no Adtº DEI nº 005, de 31 de janeiro de 2008, o calendário de cursos 2008 da PMES, com a previsão de realização no eixo temático crescimento institucional, a realização da 2ª turma de formação de consultores internos, também com 30 vagas. Entretanto o curso não chegou a ser realizado conforme se constatou nas publicações internas da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2008a).

Como encerramento solene do projeto Robustecimento da Gestão, conforme publicação no Adtº DEI nº 008, de 21 de fevereiro de 2008, foi realizado na data de 22 de fevereiro de 2008, no auditório da FINDES, o Encontro de Qualidade e Compromisso com a Gestão (EQCG), que teve como escopo a promoção, integração e intercâmbio entre as unidades da PMES e na ocasião foi também

realizada a certificação da 1ª turma de Consultores Internos da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2008b).

Figura 4 - EQCG



Fonte: Encontro QCG – Qualidade e Compromisso com a Gestão (2008)

No Encontro de Qualidade e Compromisso com a Gestão também foram apresentados os cinco trabalhos técnicos com a aplicação da metodologia de gestão para resultados (PRIMV INTER PARES, 2008), todos desenvolvidos por oficiais da PMES, conforme descritos abaixo:

- Elaboração e execução orçamentária;
- Otimização do sistema de controle de pessoal;
- Sistema de produção e gerenciamento da atividade de inteligência;
- Administração de viaturas e gestão integrada da Segurança Pública; e
- Centro Integrado Operacional de Defesa Social (CIODES);

Chegou a ser publicado no BCG nº 26, de 02 de julho de 2009, a certificação de participação do projeto Robustecimento da Gestão da Polícia Militar do Espírito Santo no Ciclo 2008 do Prêmio INOVES², na categoria Resultados para a Sociedade (ESPÍRITO SANTO, 2009b).

Dessa forma, nos anos de 2007 e 2008, foram desenvolvidas por meio do Projeto Robustecimento da Gestão, diversas atividades de melhoria no fluxo de processo

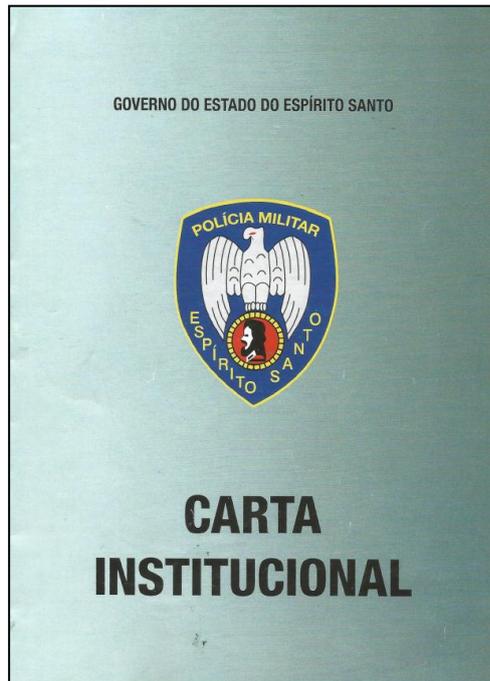
² O Inoves é um programa do Governo do Estado do Espírito Santo que estimula fortemente o desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no serviço público capixaba. Disponível em <<http://www.inoves.es.gov.br/Premio/Inicio.aspx>> Acesso em 07 set. 2017.

institucional e de qualificação gerencial de cunho estratégico.

O ano de 2009, conforme veremos a seguir, veio se apresentar como um período de desafio institucional, uma vez que o Plano Estratégico 2005 – 2009 estava chegando ao término de sua vigência estabelecida.

3.6 A CARTA INSTITUCIONAL DA PMES.

Figura 5 - Capa da Carta Institucional da PMES



Fonte: Carta Institucional da PMES (2009).

É iniciado o ano de 2009, e com ele se aproxima o término da vigência do Plano Estratégico da PMES 2005 - 2009, para tanto foi publicada como parte da alocução do Comandante Geral, no Boletim Especial do Comando Geral (BECG) de nº 15, de 06 de abril de 2009 (data de aniversário da PMES) a Carta Institucional da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2009a).

Posteriormente ela foi materializada no formato de cartilha, esse texto de cunho estratégico surgiu inicialmente para suprir a lacuna que iria surgir com o término da vigência do plano da PMES 2005 – 2009. A Carta Institucional (ESPÍRITO SANTO, 2009a) tinha sua base de desenvolvimento e estratégias corporativas fundadas em três documentos (ESPÍRITO SANTO, 2016a): o Plano Estratégico 2005-2009, o

Plano de Desenvolvimento 2025 e o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI).

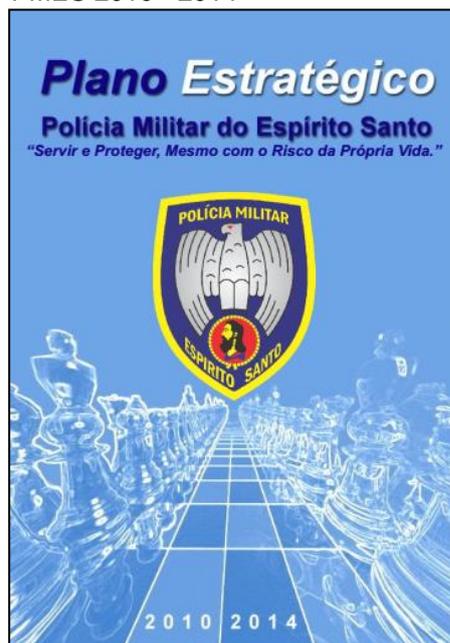
No tocante ao propósito desse estudo que é pesquisar medidas de gestão com foco no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico da PMES, destacou-se do teor do referido instrumento estratégico, dentre as suas Estratégias Corporativas a intenção das seguintes providências do atual comando à época.

- 1) Avaliação do cumprimento do Plano Estratégico 2005/2009;
- 2) **Elaboração do novo Plano Estratégico para o quadriênio 2010/2013;**
- 3) Incentivar todas as diretorias a realizarem seus Planos Diretores, como forma de desdobramento do Plano Estratégico (ESPÍRITO SANTO, 2009a, p. 678, grifo nosso).

Verificou-se então, que Carta Institucional tinha como parte de seu escopo a elaboração do novo plano estratégico da PMES, bem como outras providências, das quais o presente estudo constatou apenas no BCG nº 40, de 08.10.2009 a designação da comissão de avaliação e planejamento estratégico da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2009c).

3.7 A REVALIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2005 – 2009 NO ANO DE 2010 PELO ALTO COMANDO

Figura 6 - Capa do documento denominado Plano Estratégico da PMES 2010 - 2014



Fonte: Documento denominado Plano Estratégico 2010 – 2014 (2010).

O ano de 2010 na PMES, em seu início foi balizado estrategicamente pela Carta Institucional, porém a instituição movimentava-se no sentido tentar suprir efetivamente essa lacuna.

E o primeiro passo foi dado no BCG nº 009, de 04 de março de 2010, que publicou o novo Quadro de Organização (QO) da PMES (Decreto nº 2476-R, de 26.02.2010) que dentre outras alterações na estrutura da instituição previa a criação da **Secretaria de Planejamento Estratégico** (*SEPE) que possuía a seguinte competência que segue abaixo transcrita *in verbis*:

Art. 4º **A Secretaria de Planejamento Estratégico (SEPE)** é o órgão que tem a competência de assessorar o Comando Geral **na elaboração e desdobramento do planejamento estratégico** e nos assuntos de relevância para o desenvolvimento e cumprimento das atribuições da corporação (ESPÍRITO SANTO, 2010b, p. 224, grifo nosso).

Mas o principal marco institucional de planejamento estratégico estabelecido no ano de 2010 foi a revalidação do Plano Estratégico 2005 - 2009 que culminou na elaboração de um documento que foi denominado como Plano Estratégico 2010 – 2014, e que embora tenha sido revalidado pelo Alto Comando da PMES, não chegou a ser publicado.

Em seu corpo textual, a PMES justifica o documento denominado de Plano Estratégico 2010 – 2014 como a revalidação do Plano 2005 – 2009, com fundamento na “necessidade, a curto prazo, de termos um caminho a seguir” (ESPÍRITO SANTO, 2010a, p. 2).

O Alto Comando à época entendeu que a realidade institucional não teria mudado, permanecendo então inalterados: a visão, missão, valores e objetivos estratégicos. Contudo, apontou com base na inexistência de um comitê de acompanhamento de implementação estratégica, a deficiência e falta de monitoramento e controle dos desdobramentos do plano estratégico para as Diretorias e Unidades (ESPÍRITO SANTO, 2010a).

O presente documento estratégico estabeleceu que “o monitoramento e controle é uma etapa considerada essencial para o sucesso do plano. O monitoramento consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia” (ESPÍRITO SANTO, 2010a, p. 4).

Dessa forma, o documento denominado Plano Estratégico 2010 – 2014 (ESPÍRITO SANTO, 2010) estabeleceu nas seguintes funções que deveriam ser desempenhadas pelo Estado-Maior Geral da PMES, o cerne ferramental que iria possibilitar a tradução em ações do presente documento:

- Criação do comitê gestor do Planejamento Estratégico da PMES e devida publicação no Boletim do Comando Geral;
- Designação de Comissões responsáveis pelo desenvolvimento dos trabalhos inerentes aos objetivos estratégicos da PMES e devida publicação no Boletim do Comando Geral;
- Designação de gerentes para os projetos relativos aos objetivos estratégicos da Polícia Militar e devida publicação no Boletim do Comando Geral;
- Desdobramento do Planejamento Estratégico nos diversos níveis e elaboração dos planos táticos e operacionais;
- Estabelecimento de mecanismos de monitoramento e controle dos resultados pretendidos.
- Consultoria Externa (ESPÍRITO SANTO, 2010a, p.12).

Criado dentre outras funções, para cumprir com as atribuições previstas no documento denominado Plano Estratégico 2010 – 2014, o Estado-Maior Geral teve suas missões regulamentadas no BCG nº 041, de 14 de outubro de 2010, com a publicação do Decreto nº 2589-R, de 28 de setembro de 2010, que alterou o Decreto nº 2476-R, de 02 de março de 2010 (ESPÍRITO SANTO, 2010c).

E de acordo com o novo quadro de organização, agora a atribuição de assessorar o Comando Geral no planejamento estratégico passa a ser do Estado-Maior Geral (EMG), conforme abaixo transcrito:

Art. 4º O Estado Maior Geral (EMG) é o órgão que tem a **competência de assessorar o Comando Geral na elaboração e desdobramento do planejamento estratégico** e nos assuntos de relevância para o desenvolvimento e cumprimento das atribuições da corporação (N.R.) (ESPÍRITO SANTO, 2010c, p. 1214, grifo nosso).

Dessa forma o EMG veio substituir Secretaria de Planejamento Estratégico (*SEPE) no tocante as atribuições de responsabilidade sobre as atividades inerentes ao planejamento estratégico na PMES.

Como referência a esse documento que foi denominado de Plano Estratégico 2010 - 2014, que foi na verdade uma revalidação do plano anterior, constatou-se no ano de 2011, no BCG nº 024, de 16 de junho de 2011, que o mesmo foi citado na

fundamentação para instituição da Portaria nº 528-R, de 16 de junho de 2011, que reorganiza o Sistema de Polícia Interativa da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2011).

Ele chegou ainda a ser relatado em trecho do documento que foi denominado Plano Estratégico 2015 – 2019 que também foi validado pelo Alto Comando e não publicado, e que tem sua importância por ter sido a base e fundamentação do processo de planejamento estratégico que deu origem ao atual plano estratégico:

[...] visando dar continuidade à cultura do planejamento, o Estado-Maior Geral se reuniu para avaliar os resultados obtidos com o desdobramento do plano estratégico. Naquela ocasião foram propostas ações para garantir o desdobramento do Plano até o nível operacional, redesenhando **conceitos e revalidando estratégias e objetivos estabelecidos em 2005** (ESPÍRITO SANTO, 2014, p. 2, grifo nosso).

Dessa forma, o ano de 2010 se encerrou, tendo no documento denominado de Plano Estratégico 2010 – 2014 (revalidação do Plano Estratégico 2005 – 2009) o seu principal marco estratégico, bem como a regulamentação das funções inerentes ao EMG em relação as suas responsabilidades sobre o planejamento estratégico da instituição, que vão culminar em atividades nesse sentido registradas oficialmente somente no ano de 2013.

3.8 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE FUNDAMENTOU O SEGUNDO PLANO ESTRATÉGICO DA PMES: 2016 – 2019

O ano de 2012 não contou com registro institucional referente ao processo de planejamento estratégico na PMES. Entretanto, o ano de 2013 foi iniciado com a elaboração de um diagnóstico institucional, realizado por meio de reuniões individualizadas com as Diretorias, Comandos Regionais e Especializado de Polícia Ostensiva da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2014).

Esse diagnóstico foi sucedido num segundo momento de uma reavaliação pelo EMG da missão, visão e valores da PMES, conceitos que foram agregados de premissas formadoras da identidade institucional da instituição, bem como ocorreu também a revisão em 2014 das estratégias até então consolidadas desde o plano estratégico de 2005 (ESPÍRITO SANTO, 2014).

Ainda no ano de 2013 (08 de agosto) foi publicada no site da PMES uma matéria com o título “EMG mantém cronograma de diagnósticos para elaboração de Plano Estratégico” (ESPÍRITO SANTO, 2013b).

O release dessa matéria relatava que a instituição estava trabalhando no desenvolvimento do plano estratégico da instituição. E de acordo com a citada publicação, o Estado-Maior Geral da PMES dividiu esse trabalho em duas etapas, e já se encontrava em avançado estágio de desenvolvimento da primeira, que consistia no diagnóstico de problemas institucionais.

Em relação à segunda etapa, a publicação mencionava que já haviam sido agendadas pelo EMG reuniões relativas à segunda etapa dos trabalhos, que consistiam na ampliação do nível de conhecimento dos processos de trabalho e dificuldades para formulação do novo planejamento estratégico da PMES.

Tal fato vem ser corroborado com publicação no site da PMES, aproximadamente dois meses depois, em 09 de outubro de 2013, que informava que o EMG estaria se reunindo com o Comando de Polícia Ostensiva Norte (CPON) para construção do planejamento estratégico com o objetivo de atingir um nível de conhecimento suficiente para possibilitar a solução de problemas (ESPÍRITO SANTO, 2013c).

Dessa forma, em 18 de agosto de 2014, foi validado pelo Alto Comando o documento denominado de Plano Estratégico da PMES 2015 – 2019 que não chegou a ser publicado, servindo de base e fundamento para o que viria a ser o segundo e atual plano estratégico da instituição: o Plano Estratégico da PMES 2016 – 2019 que será abordado a seguir (ESPÍRITO SANTO, 2014).

3.9 O SEGUNDO E ATUAL PLANO ESTRATÉGICO DA PMES: 2016 – 2019

O ano de 2015 transcorreu sem que o documento denominado de Plano Estratégico 2015 – 2019 até então validado pelo Alto Comando da instituição em 2014 fosse publicado. Dessa forma, somente no início de 2016 verificou-se de acordo com o conteúdo da CI/Circular/PMES/EMG/nº 009/2016 de 14 de março de 2016, que a instituição retomou os trabalhos de desenvolvimento do planejamento estratégico.

Figura 7 - Capa do Plano Estratégico da PMES 2016 - 2019



Fonte: Plano Estratégico da PMES 2016 – 2019 (2016).

Extraíu-se do conteúdo da citada comunicação interna que a instituição pretendia dar continuidade ao documento denominado de Plano Estratégico 2015 - 2019 que não havia sido publicado, e que o mesmo passaria por um processo de revisão e que juntamente com esse trabalho, paralelamente a PMES iria elaborar uma proposta de sistema de gestão e controle dos projetos e atividades do plano estratégico (ESPÍRITO SANTO, 2016b).

O propósito dessa Comunicação Interna (CI) Circular seria justamente proporcionar que todas as Diretorias e Comandos Regionais e Especializado de Polícia Ostensiva pudessem reavaliar seus projetos e atividades que haviam sido elencadas como prioritárias em 2015, para então passarem a compor o portfólio de projetos e atividades do plano estratégico, então em processo de revisão. Propiciando assim a participação de todos os comandos na revisão e construção do novo plano estratégico (ESPÍRITO SANTO, 2016b).

Conforme notícia que foi publicada no site da PMES com o título “Estado Maior apresenta proposta do Sistema de Gestão do Plano Estratégico ao Comando Geral”

foi realizada no dia 07 de abril de 2016 uma reunião onde a proposta de Sistema de Gestão e Controle foi apresentada oficialmente ao comando da instituição como ferramenta de gestão para acompanhamento do plano estratégico que viria a ser publicado (ESPÍRITO SANTO, 2016c).

Pelo teor da referida notícia a proposta de Sistema de Gestão e Controle foi acolhida pelo comando da instituição e o próximo passo seria a sua apresentação para o Alto Comando da PMES, que veio a ser noticiado no site da PMES no dia 13 de abril de 2016 com o título “Estado Maior Geral apresenta proposta do Sistema de Gestão do Plano Estratégico ao Alto Comando da PMES” (ESPÍRITO SANTO, 2016d).

Nessa reunião, segundo conteúdo da notícia, além da apresentação da proposta de Sistema de Gestão e Controle foram abordados os próximos passos para publicação do plano estratégico, além de destacar que o presente plano iria resgatar os principais marcos históricos da PMES no tocante ao planejamento estratégico, e pretendia se moldar ao modelo de gestão participativa, além de conclamar e ressaltar a importância do envolvimento do Alto Comando.

Na data de 25 de abril de 2016, dando continuidade ao processo de envolvimento do oficialato na revisão para lançamento do novo plano estratégico, foi realizada reunião com participação de todos os tenentes coronéis das Diretorias, Corregedoria e Assessorias.

A realização dessa reunião foi noticiada no site da PMES em 25 de abril de 2016, com o título “Estado Maior Geral compartilha proposta do Sistema de Gestão e Controle do Plano Estratégico com as Diretorias da PMES”. Ainda nessa reunião foi informado que o próximo passo no processo de planejamento estratégico seriam as reuniões realizadas de forma individualizada nas Diretorias para adequar as demandas setoriais ao novo plano estratégico (ESPÍRITO SANTO, 2016f).

Em abril de 2016 foi formalizada no Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM) nº 016, de 20 de abril de 2016, por meio da Portaria nº 435-S, de 19 de abril de 2016, a instituição da Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (**SEPE), subordinada ao Chefe do EMG (ESPÍRITO SANTO, 2016e).

Dentre as atribuições da **SEPE estavam: o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico da Instituição, a coordenação, implementação e execução do plano estratégico e a administração do uso do Sistema de Gestão e Controle da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2016e).

Na data de 29 de abril de 2016 foi noticiado no site da instituição matéria que relatou o primeiro encontro setorial do plano estratégico, realizado com a Diretoria de Apoio Logístico (DAL) (ESPÍRITO SANTO, 2016g).

Dando continuidade ao processo de envolvimento e participação do oficialato na revisão para lançamento do novo plano estratégico, foi noticiada pelo site da PMES em 10 de maio de 2016 que o “EMG realiza Encontro Setorial do Plano Estratégico com Majores do Alto Comando”. Em seu teor foi destacado o papel fundamental dos majores da PMES no processo de planejamento estratégico, uma vez que em breve ocuparão cargos de alta gestão na instituição e caberá a eles dar continuidade e sustentação a cultura que ora se pretende instaurar na PMES (ESPÍRITO SANTO, 2016h).

Já no dia 11 de maio de 2016 foi noticiado no site da PMES o encontro setorial do planejamento estratégico realizado com a Diretoria de Saúde (ESPÍRITO SANTO, 2016i).

Em maio de 2016 foi instituída a Comissão de Desenvolvimento do Sistema de Gestão e Controle (SGC), conforme publicação da Portaria nº 479-S, de 12 de maio de 2016, no BGPM da mesma data (ESPÍRITO SANTO, 2016j). Essa portaria foi republicada no próximo BGPM à época, em 20 de maio de 2016, para fins de acertar incorreções de sua primeira edição (ESPÍRITO SANTO, 2016k).

Segundo o artigo 2º dessa portaria (nº 479-S) o SGC é um *software* que será desenvolvido para o monitoramento de ações e projetos de abrangência pelo plano estratégico da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2016k).

Dentro do ciclo de reuniões para propiciar o caráter participativo do novo plano, agora por meio da CI/PMES/Nº 023/2016, de 25 de maio de 2016, todos os tenentes coronéis e majores do Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano, Especializado e

Assessorias Militares, foram convocados para reunião de apresentação do atual estágio de desenvolvimento do plano estratégico e do Sistema de Gestão e Controle (ESPÍRITO SANTO, 2016l).

A reunião com os tenentes coronéis foi agendada para o dia 06, e com os majores para o dia 07, ambas no mês de junho do corrente ano (2016).

No mês de junho de 2016 foi aprovado pelo Comando Geral o Plano Estratégico da PMES 2016 – 2019, por meio da Portaria nº 673-S, de 10 de junho de 2016, publicada no BGPM da mesma data (ESPÍRITO SANTO, 2016n). Essa aprovação já havia inclusive sido publicada no site da PMES, na data de 06 de junho de 2016, dia em que o Comandante Geral formalizou a aprovação do Plano apondo sua assinatura no texto original concluso para publicação (ESPÍRITO SANTO, 2016m).

E na data de 19 de setembro de 2016 foi noticiado no site da PMES que o teste piloto do Sistema de Gestão e Controle foi realizado na Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa (DEIP) com a inclusão dos respectivos projetos e atividades elencados no plano de ação do Plano Estratégico da PMES 2016/2019 (ESPÍRITO SANTO, 2016o).

Ainda em 2016, com o BGPM nº 039, de 30 de setembro de 2016, foi publicada a Portaria nº 682-R, de 29 de setembro de 2016, que aprovou o Sistema de Gestão e Controle e determinou sua implantação na PMES. Essa portaria definiu ainda que os Coordenadores, assim definidos no Plano Estratégico 2016-2019, deveriam fomentar em seus escalões subordinados, a inserção de projetos e atividades do ano de 2017, consideradas estratégicas, de acordo com os seus respectivos planos de ação (ESPÍRITO SANTO, 2016p).

No mesmo BGPM que aprovou e determinou a implantação do SGC na PMES foi publicada a Portaria de nº 623-S, de 29 de setembro de 2016, que prorrogou por mais 180 (cento e oitenta) dias o funcionamento da comissão de desenvolvimento do SGC (Portaria nº 479/2016) (ESPÍRITO SANTO, 2016q).

Conforme noticiado no site da PMES em 11 de outubro de 2016 a instituição passaria a divulgar o seu Plano Estratégico 2016-2019 para os Comandos de Polícia

Ostensiva do interior do Estado, iniciando em 11 de outubro no Comando de Polícia Ostensiva Norte (ESPÍRITO SANTO, 2016r).

E de acordo também com notícia no site da PMES em 14 de outubro, realizou nesta data (14.10.2016) a apresentação do plano estratégico e do SGC para os oficiais do Comando de Polícia Ostensiva Sul (CPOS) (ESPÍRITO SANTO, 2016t).

Em 12 de outubro de 2016 foi noticiado no site da PMES que a instituição se reuniu no Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN) para discutir o Plano Estratégico 2016 - 2019 e de acordo com o teor da notícia tratou mais especificamente de questões atinentes ao crescimento estratégico da instituição com base em indicadores socioeconômicos, no período de vigência do presente plano (ESPÍRITO SANTO, 2016s).

Com poucos meses de implantação do Sistema de Gestão e Controle foi noticiado no site da PMES em 03 de novembro de 2016 que o sistema já ultrapassava o número de 110 projetos e atividades inseridos. Na mesma notícia é relatado o encontro de treinamento do sistema com a Diretoria de Administração de Frota (DAF) e que a instituição já se aproximava do fim do ciclo de treinamentos com as Diretorias (ESPÍRITO SANTO, 2016u).

Na data de 30 de novembro de 2016 foi publicada na Intranet da PMES a Diretriz de Serviço do Estado-Maior Geral nº 013/2016 referente ao 1º Seminário do Plano Estratégico 2016-2019 da PMES. Ele seria desenvolvido em dois dias, sendo o primeiro (06 de dezembro de 2016) realizado no Palácio Anchieta (Sede do Governo do Estado do Espírito Santo) e o segundo dia (09 de dezembro de 2016) no auditório da Universidade de Vila Velha (UVV) (ESPÍRITO SANTO, 2016v).

O seminário contou com divulgação no site da PMES em 02 de dezembro de 2016, onde foi destacada a presença e fala na abertura do seminário pelo Excelentíssimo Governador do Estado; e no segundo dia, a realização de palestras proferidas pelos seguintes palestrantes: Vice Governador do Estado, Oficial Superior da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) e também do Diretor da Primvs Inter Pares (ESPÍRITO SANTO, 2016w).

A realização do primeiro dia de Seminário foi noticiada no site da instituição em 06 de dezembro de 2016, destacando o lançamento oficial do Planejamento Estratégico da PMES (ESPÍRITO SANTO, 2016x). E o segundo dia foi noticiado no mesmo site no dia 09 de dezembro de 2016 (ESPÍRITO SANTO, 2016y).

Dessa forma, a presente retrospectiva histórica, possibilitada pela pesquisa em publicações institucionais, resgate de documentos oficiais e de notícias veiculadas na internet, resultou numa construção cronológica que evidenciou desde a implantação do Projeto P3M “A PMES Rumo ao 3º Milênio”, os primeiros esforços da PMES em elaborar o seu primeiro plano, o Plano Estratégico 2005-2009, passando pela ausência de planos sequências até a publicação e lançamento do seu atual plano, o Plano Estratégico 2016-2019 que possui como ferramenta de monitoramento e controle de projetos e atividades, o Sistema de Gestão e Controle (SGC).

Observou-se da análise do Plano Estratégico 2005 – 2009, bem como da análise dos demais instrumentos similares, a saber: Projeto Robustecimento da Gestão, Carta Institucional e documento denominado de Plano Estratégico 2010 – 2014 e documento denominado de Plano Estratégico 2015 - 2019, que todos estabeleciam medidas de gestão para continuidade do processo de planejamento estratégico.

Entretanto, embora a instituição evidencie grande esforço no sentido de estabelecer uma vivência contínua de planejamento estratégico, com base nas publicações oficiais bem como no relato das entrevistas, muito pouco do que foi estabelecido como medidas de gestão para continuidade do planejamento estratégico se efetivou, demonstrando assim o fenômeno da descontinuidade e sua influência no processo de planejamento estratégico da PMES.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para atingir o escopo geral da presente pesquisa, bem como os seus objetivos específicos, fez-se necessário além da pesquisa bibliográfica e documental a realização da técnica de entrevista semiestruturada.

Assim, neste capítulo a pesquisa passará a expor as análises das entrevistas realizadas com sete oficiais superiores, coronéis (ultimo posto na hierarquia da Polícia Militar do Espírito Santo), da reserva remunerada e da ativa.

A escolha dos entrevistados se deu pelas seguintes razões:

O posto de coronel, pelo motivo da composição do Alto Comando da instituição ser feita com todos os coronéis e estes em colegiado serem em grande parte responsáveis pelas decisões estratégicas da PMES.

Em relação aos sete entrevistados, foram escolhidos por representar qualitativamente o universo de pesquisa, uma vez que dentre eles, encontram-se dois ex-comandantes gerais (E2 e E4), um ex-chefe de Estado-Maior Geral (E5), dois ex-componentes do Estado-Maior Geral (E1 e E3), um ex-comandante de Comando de Polícia Ostensiva (E7) e um atual comandante de Polícia Ostensiva (E6).

Dessa forma, independentemente do que adiante será exposto nas análises, somente pelo perfil dos cargos ocupados, têm-se a presença de oficiais que ficaram à frente da PMES no cargo de Comandante Geral, e dessa forma responsáveis pelos respectivos planos estratégicos à época, têm-se oficiais que desempenharam suas atividades no Estado-Maior Geral, setor responsável pela elaboração, implantação, controle e monitoramento dos respectivos planos estratégicos, bem como se constata a presença de oficiais de Comandos de Polícia Ostensiva que são responsáveis pelo desdobramento do plano estratégico em planos táticos.

Importa dizer também que os entrevistados, antes de chegarem ao último posto desempenharam funções em postos inferiores, nos quais foram inseridos no processo de elaboração dos planos estratégicos, bem como foram responsáveis

pela elaboração de planos de comando de caráter operacional, quando na função de comandantes de unidade/subunidade.

Dessa forma, justificado pelo posto, pelas funções ocupadas, e pela relação do tempo de serviço na PMES com o recorte temporal dessa pesquisa, os entrevistados poderão subsidiar de forma complementar as pesquisas e análises elaboradas no presente estudo.

Para aplicação das entrevistas foram elaboradas nove perguntas, conforme roteiro no apêndice “A”, que para efeito de análise serão abaixo explanadas em quatro subtópicos que abrangerão o universo das entrevistas e suas respectivas respostas.

A primeira e segunda pergunta da entrevista serão analisadas no item 4.1 denominado de “Participação e envolvimento dos entrevistados no processo de planejamento estratégico da PMES”.

No segundo subtópico serão analisadas as respostas obtidas da terceira a quinta pergunta e estarão contempladas no item 4.2: “O processo de elaboração, implantação, estabelecimento de metas e indicadores, controle e monitoramento dos planos estratégicos”.

O item 4.3 denominado “Impactos do planejamento estratégico na gestão da PMES” fará a análise apenas da sexta pergunta.

E por último tem-se o item 4.4 com o título “A descontinuidade no processo de planejamento estratégico na PMES” onde serão analisadas da sétima a nona perguntas, exaurindo assim a abordagem de todas as perguntas descritas no apêndice “A”.

4.1 PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMES.

Em relação à questão de participação e envolvimento dos entrevistados no processo de planejamento estratégico da instituição, 100% deles participaram de alguma forma e em algum momento, conforme se verifica abaixo:

Inicialmente tem-se que o E1 participou ativamente na construção e divulgação do Plano Estratégico 2005 – 2009 e do Projeto Robustecimento da Gestão.

O E2 participou Plano Estratégico 2005 - 2009 além da Carta Institucional de 2009 e do documento denominado de Plano Estratégico 2010 - 2014 que foi uma revalidação do plano estratégico 2005 - 2009. Além disso, o E2 relatou ter participado da construção de plano de comando de unidade operacional que comandou.

A participação do E3 se deu à época do P3M, do Plano Estratégico 2005 a 2009, do Projeto Robustecimento da Gestão, bem como dos trabalhos de elaboração do documento denominado de Plano Estratégico 2015 – 2019 (base do atual Plano Estratégico 2016 – 2019).

O E3 também esteve à frente da elaboração de dois planos de comando de unidade, um operacional e um especializado, que chegou a ser premiado no INOVES e foi apresentado no Conselho Nacional de Gestão Pública em Brasília. Também participou da construção de um plano diretor na instituição; e quando à frente de comando de companhia elaborou plano de comando para respectiva subunidade.

Tem-se com o E4 a participação ativa à época do Projeto Robustecimento da Gestão na PMES e também da implantação de processo de qualidade denominado “5S” em um órgão gestor e executor das atividades relacionadas com a tecnologia da informação e comunicação, no âmbito da administração pública do estado do Espírito Santo, bem como da sua certificação na ISO 9001 e quando esteve à frente do comando de unidade operacional também fez a implementação do Processo de Qualidade “5S” naquela unidade.

O E5 participou à época do P3M, além da construção do documento denominado de Plano Estratégico 2015 – 2019 (base do atual Plano Estratégico 2016 – 2019) e também participou da elaboração do atual Plano Estratégico 2016 - 2019.

Em resposta o E5 relatou que também teve contato com o processo de planejamento estratégico em nível municipal e participou de programas com viés de planejamento estratégico na Secretaria Nacional de Segurança Pública.

O E6 participou dos debates de elaboração do plano estratégico 2005 – 2009 e atualmente encontra-se à frente da elaboração de um Plano de Comando de Polícia

Ostensiva.

Quando no comando de unidade operacional e unidade especializada o E6 também esteve à frente da elaboração de planos de comandos e já participou de planejamentos em nível da união de eventos de expressão internacional como copa do mundo e pan-americano.

O E7 participou dos debates de elaboração Plano Estratégico 2005 – 2009, e também na construção de um Plano de Comando de Polícia Ostensiva.

Dessa forma verifica-se que no conjunto dos entrevistados, têm-se a vivência profissional de planejamento estratégico na Polícia Militar do Espírito Santo, desde o seu instrumento embrionário que é o P3M até o segundo e vigente Plano Estratégico 2016 – 2019.

Pode se constatar também que a experiência profissional dos entrevistados em planejamento, engloba desde os planos estratégicos e instrumentos similares na PMES, passando por Planos de Comandos de Polícia Ostensiva, de unidades e subunidades operacionais e unidades especializadas.

Verificam-se também a participação em plano estratégico de nível municipal e federal, ambos na área de segurança pública.

Por todo o exposto, os entrevistados contemplam qualitativamente o rol de perguntas elaboradas nesta pesquisa e concordam voluntariamente em fazer parte da mesma conforme o APENDICE “A” e “B” respectivamente.

4.2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO, IMPLANTAÇÃO, ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES, CONTROLE E MONITORAMENTO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS.

Nesse ponto, a pesquisa pretende extrair dos entrevistados de forma genérica, como se estabeleceram os mecanismos de elaboração do planejamento estratégico, bem como sua implantação na instituição, e se nos respectivos planos eram estabelecidos metas e indicadores, e como tudo isso foi e é consolidado, monitorado e controlado pela instituição.

4.2.1 O processo de elaboração e implantação.

Durante a primeira entrevista realizada, o E1 relata que o Plano Estratégico 2005 - 2009, primeiro plano estratégico publicado pela PMES, contou para sua elaboração com a participação do governo do estado, o que em sua fala favoreceu esse processo:

E1: por **ter um componente governamental, o comando foi muito sensibilizado no sentido real, de efetivamente mobilizar todos os setores** e promover todas as reuniões que pudessem ser feitas, então nós nos reunimos com todos os setores da polícia militar, com todos os coronéis da polícia militar (grifo nosso).

Houve segundo o E1 uma ampla divulgação institucional, da qual o mesmo participou diretamente:

E1: nós distribuímos um documento produzido pra todos os batalhões. Eu especialmente fui a todos os batalhões dar uma palestra e distribuir cartilha. Foram produzidas 8.000 cartilhas, que era um número bem superior ao efetivo da polícia militar na época.

O E3 relata que a elaboração e implantação do Plano Estratégico 2005 – 2009 contou com a coordenação da Primvs Inter Pares e foi publicado após vários debates e fóruns para essa finalidade.

Em relação ao desdobramento e implantação do Plano Estratégico 2005 - 2009, o E1 relata que isso foi realizado por intermédio da Primvs Inter Pares, quando da elaboração do Projeto de Robustecimento da Gestão, anos depois do lançamento do respectivo plano, conforme transcrição abaixo:

E1: O desdobramento foi feito por intermédio, anos depois, é, com o patrocínio da Arcelor Mital, na época era a CST, é, por intermédio de um projeto denominado robustecimento da gestão, quando a Primvs voltou a ser contratada pra desdobrar aquilo que tinha sido pensado estrategicamente, em várias iniciativas de caráter prático.

O E4 disse que o início do projeto robustecimento da gestão foi precedido de processo de convencimento dos oficiais sobre a importância do planejamento estratégico.

Em algumas situações como no caso da Carta Institucional e do documento denominado de Plano Estratégico 2010-2014 (revalidação do Plano Estratégico

2005 – 2009) segundo o E2 isso se tratou de iniciativas do próprio Comandante Geral que constituiu equipes para essa finalidade e ainda segundo o E2 o acompanhamento desse plano e dessa carta ficaram a cargo do Alto Comando.

O E5 disse que em relação ao plano estratégico que teve participação (Plano Estratégico 2016 – 2019), seu lançamento foi precedido do resgate do histórico institucional e revisão do diagnóstico que já havia sido feito no plano anterior, que foi validado pelo alto comando, mas não havia sido publicado, mesmo assim várias reuniões de consolidação foram realizadas para lançamento do citado plano.

Em sua resposta o E6 relatou com base na experiência de elaboração de plano de comando de unidade, sobre a resistência inicial que antecede esse desenvolvimento e que isso deve ser superado através do convencimento sobre a necessidade do planejamento.

Dessa forma, do que foi exposto em relação ao processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico, essa sistemática na instituição seguiu as mais diversas metodologias, ora com a consultoria da Primvs Inter Pares (Plano Estratégico 2005 – 2009 e Projeto Robustecimento da Gestão em 2007 e 2008), vezes pela publicação de uma Carta Institucional (2009) ou pela revalidação de um plano anterior (Plano Estratégico 2010 – 2014) sem qualquer publicação.

E no atual plano e documento anterior denominado de Plano Estratégico 2015 - 2019, esse rito passou por um diagnóstico prévio institucional, feito com base em reuniões com os diversos setores da PMES, o que foi o caso do documento denominado de Plano Estratégico 2015 – 2019 que chegou a ser validado, porém não publicado, e do Plano Estratégico 2016 – 2019 que teve como base o documento denominado de Plano Estratégico 2015 – 2019, que após passar por revisão e atualizações por meio de diversas reuniões, culminou no atual Plano Estratégico da PMES 2016 - 2019.

4.2.2 Metas e indicadores de aferição

Já em relação à existência de metas e indicadores de aferições nesses respectivos planos, verifica-se conforme a seguir que algumas vezes os entrevistados

consideram metas e indicadores como sendo os objetivos estratégicos, outras vezes as próprias entregas que resultaram do processo de planejamento.

E quando se trata especificamente de metas e indicadores de aferição em seu sentido estrito, afirmam não terem existido ou que seriam implementados de forma posterior, com exceção do Projeto Robustecimento da Gestão, quando durante o seu período de realização (2007 – 2008) foram definidas segundo os entrevistados um sistema de metas e indicadores que eram monitorados e avaliados através do seu acompanhamento por meio de planilhas eletrônicas.

Assim tem-se com o E1 que quando da elaboração do Plano Estratégico 2005 – 2009 não havia sido pensado nisso (metas e indicadores) e que seria implementado do nível tático para frente, destacando que a instituição para tanto, sempre esbarrava na inexistência de um Estado-Maior Geral.

O E4 relatou que houve o estabelecimento de metas e indicadores no projeto robustecimento da gestão quando de sua implementação pela empresa Primvs Inter Pares.

Em relação ao documento denominado de Plano Estratégico 2010 – 2014 o E2 relatou que não havia metas e indicadores de aferição, mas que sob seu comando foi instituído o Estado-Maior Geral e a figura exclusiva do Chefe do EMG que tinha como função o acompanhamento do plano estratégico, uma vez que esta função anteriormente era acumulada pelo Subcomandante Geral da PMES.

O E3 relatou de forma genérica que existiram objetivos estratégicos, mas não metas e indicadores.

Já com o E5 tem-se a afirmação que no Plano Estratégico 2016 – 2019 foi elaborado um sistema de acompanhamento dos projetos e atividades, e que nesse sistema as metas e indicadores poderiam ser definidas, porém durante seu tempo na instituição, antes de ir para a reserva remunerada, essas metas e indicadores ainda não haviam sido estabelecidas.

O E6 contextualiza metas e indicadores com a própria aquisição de materiais e construções realizadas, ou seja, com os produtos obtidos através do planejamento

estratégico.

E o E7, no mesmo sentido do E4, relata que somente existiu quando o plano estava sob a consultoria da empresa Primvs Inter Pares.

Das respostas obtidas ao questionamento sobre metas e indicadores, constata-se que com exceção do projeto Robustecimento da Gestão, nenhum plano contou em estrito senso com seu estabelecimento, o que pode ter sido um fator limitador para uma consolidação mais rápida da cultura do planejamento estratégico, uma vez que o corpo gestor não tem como ser criteriosamente avaliado, nem nas suas conquistas e realizações, nem quando essas deixaram de acontecer.

4.2.3 O monitoramento e controle

Ao analisar de acordo com as respostas dos entrevistados a forma como a instituição catalogava, monitorava e controlava seus projetos e atividades, tem-se inicialmente conforme acima exposto, a premissa de que não havia uma sistemática consolidada na definição de metas e indicadores a serem controladas, e a seguir será explanado de acordo com as entrevistas, como se dava o respectivo monitoramento e controle. Sendo obtidas as seguintes respostas:

O E1 disse que parte deles (projetos e atividades) não, mas parte era acompanhada por reuniões, já com o E-2 se tem o relato de que era uma função do Estado-Maior Geral.

Em resposta o E3 disse que a falta de um Estado-Maior sempre dificultou esse processo e com o E4 obteve-se a afirmação de que à época do projeto robustecimento da gestão, isso era realizado através de uma planilha em Excel onde os projetos da PMES eram acompanhados por um sistema de farolamento que indicavam os projeto dentro do prazo, em atraso e que já deveriam estar conclusos, porém estavam em aberto.

O E5 afirma que com a elaboração do Sistema de Gestão e Controle, isso foi possível, disse ainda que era dessa forma que controlava os projetos e atividades do Estado-Maior Geral quando estava sob seu comando.

Já o E6 relata mais sobre suas experiências à frente de Planos de Comando, reforçando a forma como as demandas foram capitaneadas e debatidas de forma participativa no seu comando com foco na obtenção de recursos que melhorassem a qualidade do serviço policial e o resultado para a comunidade. E relata sobre a imaturidade na instituição no tocante a temática planejamento.

Em sua resposta o E7 afirma que ocorreu monitoramento e controle somente quando o plano estava sob a consultoria da empresa Primvs Inter Pares, conforme relato abaixo:

E7: Quanto ao monitoramento, **a única vez que eu acho que teve um monitoramento mesmo, foi quando essa empresa entrou, eu falo da Primvs Inter Pares, porque ela monitorava, você tinha meta, você tinha prazo, você tinha todo uma coisa de cumprimento disso**, e ali eu lembro que ficava assim, era vermelho não cumpriu, amarelo cumpriu em parte e verde você cumpriu, então isso fazia com o que, isso fazia com que monitorava todas as ações (grifo nosso).

Dessa forma, verifica-se também que o catálogo, monitoramento e controle dos projetos e atividades da PMES passaram pelas mais variadas formas, desde a sua primeira implementação.

Esse controle e monitoramento ocorriam principalmente no formato de reuniões, também foram utilizadas planilhas eletrônicas em Excel e verifica-se que o projeto Robustecimento da Gestão à época sistematizou essa tarefa com mais tecnicismo e que o atual plano conta com um sistema de gestão e controle apto para isso, caso seja alimentado.

4.3 IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA PMES

Dentre as respostas obtidas em relação aos impactos do processo de planejamento estratégico na gestão da PMES tem-se com o E1 que ocorreram evoluções em relação à política institucional de efetivo e logística. Já o E2 relata que o impacto não foi expressivo pela falta de uma cultura em se planejar.

É afirmado pelo E3 que o principal impacto ocorrido foi na cultura do planejamento na instituição, e enfatiza algumas conquistas obtidas pelo planejamento, citando a recomposição do quantitativo do efetivo da PMES e a redução dos indicadores de

homicídios por sete anos consecutivos, e completou dizendo que a cultura do planejamento conseguiu trazer coisas muito interessantes para a PMES.

Já o E4 relata ser mais fácil observar os impactos para quem está diretamente envolvido no planejamento, e que para ter resultado é imprescindível a participação da alta gerência e concluiu dizendo que muitas vezes o resultado vem a longo prazo, quando os gestores que implementaram as ações já não se encontram mais nas organizações.

Em sua resposta o E5 vê o impacto na mudança de comportamento, e entende o planejamento estratégico também como um fator motivacional, pela sua forma participativa na construção de projetos e atividades e conclui dizendo da facilidade com que o planejamento possibilita o alcance dos resultados pretendidos.

E o E6 considera o planejamento fantástico, e fundamental para o futuro da gestão na instituição, exemplifica dizendo que o planejamento é fundamental inclusive em períodos de crise, pois a instituição deve ter planejamento e estar preparada para o término da crise, quando os recursos passarão a estar disponíveis.

Concluindo a abordagem dessa pergunta, tem-se com o E7 o relato de que o planejamento minimiza esforços e facilita o alcance de resultados, e enfatiza que, se o planejamento tiver monitoramento e controle os impactos são muito grandes.

Dessa forma se constatam das entrevistas a importância que os oficiais atribuem ao planejamento estratégico e sobre seus impactos na gestão da polícia militar do Espírito Santo.

Dentre os impactos, foram citados como concretos os avanços em relação a efetivo, logística e redução de indicadores criminais de homicídios. E outras repercussões citadas se revelam na cultura e comportamento do planejamento que é estabelecida na instituição, na facilidade em se alcançar resultados, bem como em se preparar para o futuro, mantendo inclusive a instituição apta a receber investimentos nos períodos pós-crise.

4.4 A DESCONTINUIDADE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMES

O presente estudo parte da hipótese de que a descontinuidade interfere no processo de planejamento estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo, dessa forma esse fenômeno foi abordado por meio de três perguntas feitas aos entrevistados.

Dessa forma, o primeiro questionamento é se a descontinuidade é observada pelos entrevistados no processo de planejamento estratégico na PMES?

A segunda questiona se, em havendo a descontinuidade, quais seriam as suas possíveis causas?

E a terceira e última pergunta é se, com base na experiência profissional dos entrevistados na PMES, quais seriam as possíveis soluções para evitar a descontinuidade?

Para melhor analisar os três conjuntos de respostas, abaixo as respostas apresentadas pelos entrevistados estão respectivamente separadas.

4.4.1 O fenômeno da descontinuidade é observado na PMES pelos Entrevistados?

Aos serem perguntados se algum projeto previsto ou citado no processo de planejamento estratégico ou instrumento similar foi descontinuado na Instituição, ou seja, deixou de ser executado em pleno desenvolvimento, ou antes, de atingir o seu escopo final, a pesquisa obteve 100% das respostas no sentido de que houve descontinuidade, as respostas só variaram em intensidade, como se verá abaixo:

O E1 afirma que tudo: “E1: Praticamente tudo”.

O E2 inicialmente afirma que em seu comando não houve descontinuidade, entretanto complementa dizendo o plano estratégico acaba se transformando em um mero documento sem acompanhamento e aferição de metas:

“E2: Não, [...] só que ele se transformou em documento que não foi, que não foi acompanhando. [...] A polícia não tem uma cultura de fazer os acompanhamentos, e as medições necessárias para saber se as metas foram atingidas.”

Já o E3 relata que vários projetos e atividades foram descontinuados: “E3: Vários,

vários”.

Em resposta a essa pergunta o E4 também inicialmente afirma que não houve descontinuidade em seu comando “E4: Não, durante o meu período de comando não”. Mas quando perguntado em seu tempo de serviço como oficial na instituição, responde que sim “E4: Sim, sim [...] então mudava o comando, aí mudava a logo das viaturas, mudava o secretário de segurança pública mudava as logos das viaturas”.

Com o E5 tem-se a afirmação que não só na PMES, mas que a descontinuidade é prática que acontece em outros níveis de gestão também:

E5: [...] infelizmente essa cultura no Brasil de descontinuidade, a cada comando, a cada gestão municipal, a cada gestão do Estado, a cada gestão da União, é, tem essa descontinuidade, deixa de fazer aquilo que aconteceu de bom, e tem essa descontinuidade.

O E6 também responde afirmativamente: “E6: sim”

Em resposta o E7 também observa a prática da descontinuidade e relata que o que está previsto no plano estratégico ou não é cumprido ou descontinua:

E7: Bom, isso aí eu posso dizer que grande parte foi isso que acontece, eu percebo que grande parte desse, eu digo, o que foi planejado num chegou nem a ser executado., tivemos um trabalho muitas vezes, um esforço enorme pra planejar e no momento da execução por algum motivo, podemos citar aqui mudança de governo ou o que quer que seja, descontinua isso, **então o que ocorre hoje é realmente um descontinuidade, e vou te falar, grande parte daquilo que tava no planejamento estratégico, é, deixou de ser cumprido ou entrou em descontinuidade** (grifo nosso).

Dessa forma, constatam-se nas respostas que direta ou indiretamente, o fenômeno da descontinuidade é observado pela unanimidade pelos entrevistados em relação aos projetos e atividades previstos no processo de planejamento estratégico da PMES.

4.4.2 As principais causas da descontinuidade apontadas pelos entrevistados.

Quando os entrevistados foram perguntados sobre as possíveis causas desta descontinuidade, a pesquisa obteve as seguintes respostas:

Como resposta o E1 afirmou que uma das principais causas é a politização, e que esse fator propicia a descontinuidade principalmente quando da mudança/troca do gestor, seja ele institucional, ou em nível de secretaria ou de governo do Estado: “E1: Politização [...] a mudança de governo, a mudança de secretário, a mudança de comandante, era motivo mais que suficiente, pra descontinuar tudo”.

O E2 atribuiu como causa de descontinuidade o fato de o programa ser personalíssimo, estar muito ligado a pessoa do seu idealizador, e também atribui a questão da cultura organizacional como causa:

E2: [...] personalístico, aí tem, aí tá o problema da continuidade, quando o programa fica pendurado numa pessoa, em geral, é, essa pessoa é tachada de iluminada, ou de, ou de querer se promover, ou um projeto de poder pessoal e aí, aí fica mais difícil de haver continuidade [...] acho que a cultura mesmo, a cultura organizacional mesmo.

Já o E3 atribuiu como causa de descontinuidade a falta de alinhamento dos projetos e atividade com os novos governos e também a questão de personalidade dos gestores que reavaliam esses projetos e passam a julgá-los como não mais prioritários.

E3: [...] então muitas vezes o alinhamento estratégico da instituição com o alinhamento governamental é rompido quando você muda de governo, então, se abandonam quaisquer possibilidades de discussão sobre a viabilidade da continuação disso [...] **e claro as personalidades, a gente tem, querendo ou não, análises pessoais fazem a avaliação da continuidade ou não de projetos que necessariamente num primeiro momento avaliados como importantes pra comunidade, pra sociedade, pra instituição e que são reavaliados e não são vistos mais como prioritários** (grifo nosso).

Em sua resposta o E4 atribuiu causa semelhante ao E2, a questão da personificação: “E4: personificação do cargo”.

E o E5 em resposta falou da falta de maturidade do Estado Brasileiro, e que isso interfere não somente na PMES, mas na administração estadual e da união também:

E5: eu acho que ainda é falta de maturidade do Estado brasileiro, de planejamento estratégico, de continuidade, de sucesso, então a cada comando como eu disse, a cada gestão estadual, a cada gestão da união, da presidência, eu observei isso no plano nacional de segurança pública com cidadania, um projeto formidável que deu descontinuidade, eu vi isso acontecer com o PROPAS, sai um governo entra outro, também uma descontinuidade.

Em resposta o E6 atribuiu à falta de conhecimento e conseqüentemente falta de crença por parte dos próprios oficiais na ferramenta de gestão planejamento estratégico como causa da descontinuidade, por desconhecerem suas potencialidades.

E6: Ratificando, eu acredito que seja isso, acredito que a falta de crença no planejamento, a não habitual lida com essa questão, dessa ferramenta gerencial [...] muitas vezes esses processos são interrompidos ou não são criados pela total incompreensão e desconhecimento muitas vezes dos próprios oficiais.

E o E7 atribuiu como causas da descontinuidade, fatores internos e externos, dentre os internos relata o fato de projetos serem desenvolvidos por esforço individual de certos gestores, e estes quando deixam determinados cargos, naturalmente ocasionam que estes projetos que estavam sob seu compromisso e esforço pessoal descontinuem.

E como causa externa o E7 relata a questão política, em relação a falta de alinhamento do projeto ou atividade a objetivo políticos, causando a descontinuidade nesse caso.

E7: Aí vamos falar de fatores internos e fatores externos, fatores internos [...] as coisas muitas vezes funcionam por que eles querem, é um esforço pessoal de cada um, e a partir do momento que, esse oficial à frente de um comando ou de uma direção, diretoria, ele é transferido, esse conhecimento vai embora com ele, o que entra muitas vezes não da continuidade nisso, então o grande problema dessa descontinuidade é a questão interna mesmo, porque, não compromete a todos. [...] e o fator externo é a questão política, por mais que a gente diga que não, não tem jeito, é, o planejamento estratégico é influenciado por essa questão política [...] se não tiver o objetivo político lá que eles têm, automaticamente isso também contribui para a descontinuidade.

Dessa forma verificam-se nas respostas que predominam a questão de falta de alinhamento dos projetos e atividades a questões políticas, bem como a questão da personificação ou pessoalidade na condução ou decisão de descontinuidade ou não dos projetos e atividades.

Além dessas predominâncias, outras causas apontadas foram a falta de conhecimento sobre planejamento estratégico e até mesmo a falta de maturidade gerencial no tocante a utilização do planejamento estratégico.

4.4.3 Soluções apontadas pelos entrevistados para evitar a descontinuidade.

Fechando o conjunto de perguntas aos entrevistando, os mesmos foram questionados sobre o que poderia ter evitado essa descontinuidade, obtendo-se as seguintes respostas:

Em sua fala o E1 apontou como solução a capacitação do seu corpo gestor com um foco mais gerencial: “E1: a gente deveria em determinado momento ter se profissionalizado mais. A polícia confunde muitas vezes a profissionalização policial com a profissionalização gerencial”.

O E2 apontou que a instituição necessita de mudança no seu processo decisório e que o mesmo necessita ser mais independente de questões políticas:

E2: ela é fechada para o mundo das decisões, ela não sabe e não participa das decisões estratégicas de governo [...] O comandante é sozinho, na questão das decisões, eu acho que o processo decisório é que precisa ser mudado na polícia [...] é um ciclo vicioso que nós vivemos, na polícia, que não é só da polícia do Espírito Santo, é das polícias do Brasil, que precisam, que precisam é, ser mais impermeáveis a essas questões políticas aí, para poder, poder crescer.

E o E3 assim como o E1, indica a questão da formação e qualificação permanente, principalmente dos oficiais e também o estabelecimento de um debate permanente sobre a relevância do planejamento:

E3: Eu acho que uma educação, uma formação, uma qualificação permanente, da corporação, mas principalmente da oficialidade na perspectiva de se manter metas, fixadas pela corporação ao longo do tempo, de maneira que elas possam, que o planejamento possa ser reavaliado, mas não abandonado[...] então é assim, é o debate permanente, é construção permanente, através de uma cultura institucionalizada da importância, da relevância do planejamento.

Para o E4 uma solução seria o debate interno sobre planejamento: “E4: nós termos um fórum de discussão interno aonde a gente coloque mais essa questão do planejar, do planejamento”.

Como resposta o E5, assim como E3 e E1, também indica a questão da capacitação, com foco na administração e modelo de gestão democrática.

E5: Olha, muita coisa, uma delas é uma, uma capacitação continuada forte no modelo de gestão democrática, uma capacitação forte nos nossos oficiais em matéria de administração, de gestão [...] outra forma que a gente pode pensar, é de melhorar nossa relação interpessoal dentro da instituição.

Já o E6 respondeu que a realização de seminário e oficinas com envolvimento dos oficiais e também indica da mesma forma como o E5, E3 e E1 a questão da qualificação dos oficiais, ainda quando ocupam os postos de tenente e capitão:

E6: Eu acredito que seminários, eu acredito que fortalecimento de oficinas, acredito que o envolvimento dos oficiais, diretamente participando desse processo, porque o processo, quando você participa é magnífico [...] então eu acredito que fóruns sobre, sobre planejamento estratégico, acredito que qualificar mais os nossos oficiais, lá na base ainda como capitães, como tenentes, acho que isso vai gerar uma continuidade e um processo muito mais maduro no futuro para a polícia militar.

Em resposta o E7 relata a questão do comprometimento e responsabilização de todos envolvidos no processo de planejamento para evitar a descontinuidade: “E7: Bom, em alguns momentos é o comprometimento e a responsabilização de todos os envolvidos, cada um dentro do seu nível hierárquico”.

Dessa forma, verifica-se da análise das respostas, o predomínio da questão da formação e qualificação especializada em planejamento estratégico para o seu corpo gestor.

A construção de um debate e fórum permanente sobre a temática também foram apontados, bem como o envolvimento de todos e respectivo comprometimento com o planejamento estratégico, além do aperfeiçoamento do processo decisório.

Desta forma, o conjunto de respostas foi aqui analisado sob o foco das perguntas realizadas, que visam justamente contribuir para o alcance dos objetivos gerais e específicos desta pesquisa e que comporão as considerações finais e propostas da pesquisa que serão abordadas no próximo e último capítulo desse estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a analisar a aplicabilidade do planejamento estratégico nas práticas de gestão da Polícia Militar do Espírito Santo, apontando seus impactos na rotina da instituição e os resultados alcançados.

O recorte teórico da pesquisa teve o foco estabelecido na importância do planejamento, nas suas formas de implementação na organização, seja o planejamento: estratégico, tático ou operacional, mas priorizando o planejamento estratégico e sua aplicação na gestão pública.

Também objetivou o presente estudo a análise do histórico de planejamento estratégico na PMES e os principais marcos institucionais a ele relacionados a partir de 1996, o que foi detalhadamente feito no capítulo três desta pesquisa, com base em publicações, comunicações internas, site de notícias institucionais, realização entrevistas semiestruturadas e na análise dos respectivos planos estratégicos publicados, bem como em documentos que chegaram a ser validados institucionalmente e denominados como planos estratégicos, mas não contaram com a devida publicação.

Na busca de apontar os resultados advindos da aplicação ou da eventual não aplicação do planejamento estratégico na PMES a partir de 1996, o que foi obtido de forma mais clara na realização das entrevistas e da análise dos planos, foram os avanços em relação à política de efetivo e logística institucional, bem como a redução de indicadores de homicídios por sete anos consecutivos no Estado.

Outro escopo pretendido foi o de analisar o problema e a hipótese levantada neste estudo, e com base na pesquisa documental realizada, e apoiada em entrevistas, constatou-se que realmente inexistiam mecanismos efetivos de mensuração, avaliação e controle dos objetivos estratégicos pretendidos pela instituição até o ano de 2015.

Pois a partir do Plano Estratégico 2016 – 2019 com base na metodologia do respectivo plano e com base em entrevista realizada, o mesmo veio acompanhado de um *software* denominado Sistema de Gestão e Controle (SGC), capaz de

controlar, monitorar e avaliar os objetivos estratégicos da PMES.

Com isso, até o ano de 2015 inexistiu um mecanismo de controle, monitoramento e avaliação; o que, em certo grau, interferiu na aplicação do planejamento estratégico na gestão da instituição.

E com a aplicação da atual ferramenta (SGC) a instituição pode agora, passar a fomentar a intensificação no grau de comprometimento do seu corpo gestor com o plano estabelecido, e possibilitar uma cultura organizacional de planejamento estratégico mais madura e consolidada por meio da intensificação da rotina de aferição e acompanhamento dos projetos e atividades associados ao plano estratégico em vigor.

Também se constatou pelas entrevistas, o impacto do planejamento estratégico na cultura de planejamento da instituição, que passou a ser mais evidenciada de forma mais concreta na construção de planos de comando, seja em nível tático ou operacional.

Pretendeu o presente estudo a verificação da existência ou inexistência de fatores que dificultaram ou impulsionaram a execução dos planos estratégicos vigentes a partir de 2005, neste ponto foi observado que o financiamento de consultoria, seja por parte do governo ou pela parceria com empresas privadas, possibilitou, em certos momentos, avanços no processo de planejamento estratégico.

Na busca de conhecer como se dava o sistema de gestão e monitoramento dos planos estratégicos da PMES antes da implantação do SGC, verificou-se que isso aconteceu apenas quando o processo de planejamento estava sob a consultoria de empresa privada Primvs Inter Pares, isso entre 2007 e 2008.

E somente a partir do Plano Estratégico 2016 - 2019 a instituição passou a contar com uma ferramenta apta para isso, o Sistema de Gestão e Controle. Entretanto, no restante do recorte temporal da pesquisa, inexistia essa gestão e monitoramento com caráter tecnicista, sendo tal monitoramento feito apenas por meio de reuniões eventuais.

Em relação à forma como os resultados da aplicação do plano estratégico a partir de

2005 foram monitorados e avaliados, o estudo chegou à mesma constatação quando da busca de conhecer a existência de efetivo mecanismo de monitoramento e controle: Que isso somente existiu nos anos de 2007 e de 2008 com a empresa Primvs Inter Pares e a partir do plano estratégico em vigor com o SGC.

Em busca da resposta sobre quais as possíveis causas que estariam interferindo e ocasionando a descontinuidade de uma vivência institucional perene e evolutiva em relação à aplicação do planejamento estratégico na gestão da PMES o estudo chegou a algumas considerações.

Uma das considerações com base principalmente nas entrevistas realizadas foi a constatação de que as mudanças e troca de gestores, sejam eles em nível institucional ou de governo de estado, interferem sobremaneira na continuidade dos planos estabelecidos, para isso vale retomar um dos trechos das entrevistas que ilustra essa consideração “E1: Politização [...] a mudança de governo, a mudança de secretário, a mudança de comandante, era motivo mais que suficiente, pra descontinuar tudo”.

Outra consideração a ser feita é o forte grau de dependência da continuidade de projetos por comprometimento pessoal (e não institucional), com o respectivo projeto ou atividade. Sendo tal constatação denominada pelos entrevistados como projetos personalísticos ou personalíssimos conforme se extraí do respectivo trecho de entrevista “E2: [...] personalístico, aí tem, aí ta o problema da continuidade, quando o programa fica pendurado numa pessoa”.

O excesso de dependência pessoal em detrimento do institucional para sobrevivência dos projetos e atividade também foi bem focado neste trecho da entrevista do E7:

E7: [...] as coisas muitas vezes funcionam por que eles querem, é um esforço pessoal de cada um, e a partir do momento que, esse oficial à frente de um comando ou de uma direção, diretoria, ele é transferido, esse conhecimento vai embora com ele, o que entra muitas vezes não da continuidade nisso, então o grande problema dessa descontinuidade é a questão interna mesmo, porque, não compromete a todos.

Outra consideração sobre a descontinuidade de projetos e atividades constatada na pesquisa é esta relacionada a falta de conhecimento especializado em planejamento

estratégico como ferramenta de gestão. Isso ficou bem destacado em trecho da entrevista do E6:

E6: Ratificando, eu acredito que seja isso, acredito que a falta de crença no planejamento, a não habitual lida com essa questão, dessa ferramenta gerencial [...] muitas vezes esses processos são interrompidos ou não são criados pela total incompreensão e desconhecimento muitas vezes dos próprios oficiais.

O que reforça essa consideração e pode ser extraído das respectivas entrevistas é justamente a predominância de afirmações no sentido de que uma formação mais especializada nessa temática poderia impedir o fenômeno da descontinuidade, conforme se observa em trechos retomados abaixo:

Na resposta do E1: "a gente deveria em determinado momento ter se profissionalizado mais. A polícia confunde muitas vezes a profissionalização policial com a profissionalização gerencial".

Da mesma forma com o E3:

E3: Eu acho que uma educação, uma formação, uma qualificação permanente da corporação, mas principalmente da oficialidade na perspectiva de se manter metas, fixadas pela corporação ao longo do tempo, de maneira que elas possam, que o planejamento possa ser reavaliado, mas não abandonado [...] então é assim, é o debate permanente, é construção permanente, através de uma cultura institucionalizada da importância, da relevância do planejamento.

E posteriormente com o E5 a questão da capacitação especializada voltou a ser destacada também: "E5: Olha, muita coisa, uma delas é uma, uma capacitação continuada forte no modelo de gestão democrática, uma capacitação forte nos nossos oficiais em matéria de administração, de gestão"

E na sequência o E6 também indicou a capacitação como uma das soluções para se evitar a descontinuidade: "E6: acredito que qualificar mais os nossos oficiais, lá na base ainda como capitães, como tenentes, acho que isso vai gerar uma continuidade e um processo muito mais maduro no futuro para a polícia militar".

Com quatro dos sete entrevistados indicando a capacitação especializada como fator que poderia evitar o fenômeno da descontinuidade, isso pode ser considerado

um sinalizador forte para a instituição intensificar o foco na sua prática e cultura de planejamento estratégico.

Assim, fundamentado na análise do histórico de planejamento estratégico na PMES, nos seus respectivos planos e instrumentos similares verifica-se um grande esforço institucional no sentido de movimentar sua gestão com apoio dessa ferramenta gerencial.

Contudo, constata-se que esses ciclos de planejamento são interrompidos justamente pelas causas aqui abordadas de sua descontinuidade.

Com isso, a instituição que sempre evidencia um grande movimento quando do processo de elaboração até o lançamento do seu plano estratégico ou instrumento similar, quando esse à época encontra-se próximo do término de sua vigência. Após a materialização do plano estratégico no seu sentido formal, ela interrompe esse caminhar de planejamento ou o retarda bastante até que seja necessário formalizar um novo plano estratégico.

Dessa forma verifica-se no histórico e vivência de planejamento estratégico da instituição uma preocupação maior no estabelecimento formal de um plano estratégico, que por si mesmo, realmente só necessita ser novamente elaborado quando do término de sua vigência, do que no processo de planejamento estratégico, que como foi abordado pela literatura técnica é algo contínuo e imprescindível para que as organizações alcancem os seus objetivos estratégicos e o futuro desejado.

Embora o plano estratégico seja um importante instrumento norteador para a instituição, ele se torna inócuo se o processo de planejamento estratégico da instituição não se mantiver vivo e ativo.

Como é fundamental que o debate e vivência sobre planejamento estratégico seja um processo contínuo na PMES essa pesquisa sugere que para efeito de mobilização institucional sejam realizados seminários de planejamento estratégico com a periodicidade no mínimo anual, que seja preferencialmente programado tendo em vista os respectivos seminários realizados pelo governo do estado, a fim de

garantir o necessário alinhamento institucional dos seus projetos e atividades bem como uma revisão e correção de cursos na estratégia institucional.

Com base no fato do atual plano estratégico encontrar-se com pouco mais de um ano de vigência, sugere-se que o mais breve e oportunamente possível a PMES desenvolva um seminário para sua revisão, a fim de efetivar possíveis realinhamentos com o atual cenário institucional.

E visando o aperfeiçoamento do vigente plano estratégico, este estudo sugere que a PMES fomente de forma consolidada a utilização do Sistema de Gestão e Controle (SGC) para o monitoramento, controle e avaliação do seu processo de planejamento estratégico, principalmente com base na constatação de que a ausência de mecanismos efetivos de controle e monitoramento interfere também na continuidade do planejamento estratégico e no grau de comprometimento do seu corpo gestor.

Outra sugestão apontada no presente estudo, apoiada no relato das entrevistas, é que a instituição fomente uma capacitação mais forte na temática do planejamento estratégico, indo além da já importante presença da referida disciplina nos cursos de formação e aperfeiçoamento de oficiais, passando também a realizar cursos especializados e focados para a prática gerencial de planejamento estratégico.

Com o objetivo de melhor acompanhar, monitorar e avaliar os projetos e atividades da PMES esse estudo sugere ainda a necessidade de se estabelecer na PMES uma estrutura similar a de escritório de projetos, para dessa forma, possibilitar o efetivo acompanhamento e suporte aos gestores institucionais e fomentar a cultura organizacional do planejamento estratégico.

Acredita-se que somente dessa forma, poderá ser possível, tornar efetiva a imprescindível aplicação do planejamento estratégico na gestão da PMES, tornando factível que a instituição possa não só se manter, sobreviver, crescer e se desenvolver em um ambiente de mudanças tão rápidas. Mas, sobretudo para que possa projetar-se no futuro como organização de excelência na prestação de serviços de segurança pública para a sociedade capixaba.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_144_.asp>. Acesso em: 06 abr. 2017.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Apostila do Curso Planejamento Estratégico**. Brasília, DF, 2009.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento Estratégico Participativo: Concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: SENAC, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, A. C. B. A Polícia Militar e o Planejamento Estratégico: Potencialidades e Desafios do Projeto Novos Rumos. **Revista preleção – Publicação Institucional da Polícia Militar do Espírito Santo – Assuntos de Segurança Pública – Espírito Santo**: Vitória, ano 1. n.1, 1. abr. 2007.

ESPÍRITO SANTO (Estado). POLÍCIA MILITAR. **Projeto P3M “A PMES Rumo ao 3º Milênio”**. Vitória, 1996.

_____. _____. **Portaria nº 28-S, de 16 de abril de 2001**. Programa Qualidade no Serviço Público. Boletim do Comando Geral nº 015, Vitória 16 abr. 2001.

_____. _____. **Portaria nº 047-S, de 07 de maio de 2003**. Planejamento Estratégico do Comando Geral da PMES. Boletim do Comando Geral nº 019, Vitória 08 mai. 2003a.

_____. _____. **Portaria nº 053-S, de 29 de maio de 2003**. Comitê Gestor do Programa Qualidade no Serviço Público. Boletim do Comando Geral nº 022, Vitória 29 mai. 2003b.

_____. _____. **Alocução do Comando**. Boletim Especial nº 003, Vitória 24 jul. 2003c.

_____. _____. **Portaria nº 101-S, de 09 de outubro de 2003**. Designação de Comissões. Boletim do Comando Geral nº 041, Vitória 09 out. 2003d.

_____. _____. **Portaria nº 112-S, de 30 de outubro de 2003**. Planejamento Estratégico do Comando Geral da PMES. Boletim do Comando Geral nº 044, Vitória 30 out. 2003e.

_____. _____. **Portaria nº 116-S, de 06 de novembro de 2003**. Planejamento Estratégico do Comando Geral da PMES. Boletim do Comando Geral nº 045, Vitória 06 nov. 2003f.

_____. _____. **Portaria nº 120-S, de 13 de novembro de 2003.** Planejamento Estratégico do Comando Geral da PMES. Boletim do Comando Geral nº 046, Vitória 13 nov. 2003g.

_____. _____. **Portaria nº 373-R, de 13 de novembro de 2003.** Regimento Interno do Comitê de Qualidade. Boletim do Comando Geral nº 046, Vitória 13 nov. 2003h.

_____. _____. **Conclusão da 1ª etapa de trabalhos do Comitê.** Comitê Gestor do Programa de Qualidade no Serviço Público - CGPQSP. Boletim do Comando Geral nº 052, Vitória 30 dez. 2003i.

_____. _____. **Homologação.** Comitê Gestor do Programa Qualidade no Serviço Público. Boletim do Comando Geral nº 001, Vitória 08 jan. 2004a.

_____. _____. **Portaria nº 015-S, de 11 de março de 2004.** Qualidade no Serviço Público na PMES. Boletim do Comando Geral nº 011, Vitória 18 mar. 2004b.

_____. _____. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo 2005-2009:** Novos rumos: a Polícia Militar à frente. Vitória: 2005a.

_____. _____. **Convocação para a apresentação do Plano Estratégico da PMES-2005/2009.** Boletim do Comando Geral nº 017, Vitória 28 abr. 2005b.

_____. _____. **Plano Estratégico:** Convocação. Boletim do Comando Geral nº 038, Vitória 22 set. 2005c.

_____. _____. **Apresentação de Certificados.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 039, Vitória 29 set. 2005d.

_____. _____. **Manual de Planejamento Estratégico.** Boletim do Comando Geral nº 040, Vitória 06 out. 2005e.

_____. _____. **Apresentação de Certificados.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 042, Vitória 20 out. 2005f.

_____. _____. **Plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025:** cenário exploratório para Horizonte 2006 - 2025. ES: Macroplan, 2006a.

_____. _____. **Decreto nº 1655-R, de 19 de abril de 2006.** Quadro de Organização da PMES. Boletim do Comando Geral nº 016, Vitória 20 abr. 2006b.

_____. _____. **Curso de formação de consultores internos: 1ª Turma.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 011, Vitória 15 mar. 2007a.

_____. _____. **Apresentação de Certificados.** Boletim Interno da Diretoria de Saúde nº 12, Vitória 22 mar. 2007b.

_____. _____. **Conclusão/Participação de Cursos, Congressos, Seminários e similares.** Aditamento da Diretoria de Pessoal nº 014, Vitória 04 abr. 2007c.

_____. _____. **Conclusão/Participação de Cursos, Congressos, Seminários e similares.** Aditamento da Diretoria de Pessoal nº 019, Vitória 10 mai. 2007d.

_____. _____. **Conclusão/Participação de Cursos, Congressos, Seminários e similares.** Aditamento da Diretoria de Pessoal nº 024, Vitória 14 jun. 2007e.

_____. _____. **Apresentação de Certificados.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 025, Vitória 21 jun. 2007f.

_____. _____. **Curso de formação de consultores internos: 1ª Turma/2007 Conclusão.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 026, Vitória 28 jun. 2007g.

_____. _____. **Apresentação de Certificados.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 038, Vitória 20 set. 2007h.

_____. _____. **Calendário de Cursos 2008.** Anexo “B” do Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 005, Vitória 31 jan. 2008a.

_____. _____. **Encontro de Qualidade e Compromisso com a Gestão.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 008, Vitória 21 fev. 2008b.

_____. _____. **Curso de formação de consultores internos – 1ª Turma Conclusão.** Aditamento da Diretoria de Ensino e Instrução nº 010, Vitória 06 mar. 2008c.

_____. _____. **Carta Institucional:** Respeitando o passado, valorizamos o presente e projetamos o futuro. Boletim Especial do Comando Geral nº 015, Vitória 06 abr. 2009a.

_____. _____. **Prêmio Inovação da Gestão Pública do Estado do Espírito Santo:** Certificado de Participação. Boletim do Comando Geral nº 026, Vitória 02 jul. 2009b.

_____. _____. **Portaria nº 185-S, de 08 de outubro de 2009.** Planejamento Estratégico da PMES. Boletim do Comando Geral nº 40, Vitória 08 out. 2009c.

_____. _____. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo 2010 – 2014:** “Servir e Proteger mesmo com o Risco da Própria Vida”. Espírito Santo: 2010a.

_____. _____. **Decreto nº 2476-R, de 26 de fevereiro de 2010.** Quadro de Organização da PMES. Boletim do Comando Geral nº 009, Vitória 04 mar. 2010b.

_____. _____. **Decreto nº 2589-R, de 28 de setembro de 2010.** Quadro de Organização da PMES. Boletim do Comando Geral nº 041, Vitória 14 out. 2010c.

_____. _____. **Decreto nº 528-R, de 16 de junho de 2011.** Sistema de Polícia Interativa - Reorganiza. Boletim do Comando Geral nº 024, Vitória 16 jun. 2011.

_____. **Plano de desenvolvimento:** Espírito Santo 2030. Espírito Santo: Contemporânea LTDA, 2013a.

_____. _____. **EMG mantém cronograma de diagnósticos para elaboração de Plano Estratégico.** 08 ago. 2013b. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=14006>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **EMG se reúne com o CPO-N para construção de planejamento estratégico.** 09 out. 2013c. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=14614>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **Plano Estratégico da PMES 2015 – 2019.** Espírito Santo: Vitória 18 ago. 2014.

_____. _____. **Plano Estratégico da PMES 2016 - 2019.** Vitória: Link Editoração, 2016a.

_____. _____. **CI/Circ./PMES/EMG/Nº 009/2016, de 14 de março de 2016.** Estado-Maior Geral, 2016b.

_____. _____. **Estado Maior apresenta proposta do Sistema de Gestão do Plano Estratégico ao Comando Geral.** 09 abr. 2016c. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=21953>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **Estado Maior Geral apresenta proposta do Sistema de Gestão do Plano Estratégico ao Alto Comando da PMES.** 13 abr. 2016d. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=21984>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **Portaria nº 435-S, de 19 de abril de 2016.** Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE). Boletim Geral da Polícia Militar nº 016, Vitória 20 abr. 2016e.

_____. _____. **Estado Maior Geral compartilha proposta do Sistema de Gestão e Controle do Plano Estratégico com as Diretorias da PMES.** 26 abr. 2016f. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=22043>>>43>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **EMG e Diretoria de Apoio Logístico realizam o 1º Encontro Setorial do Plano Estratégico.** 29 abr. 2016g. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=22060>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **EMG realiza Encontro Setorial do Plano Estratégico com Majores do Alto Comando.** 10 mai. 2016h. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=22120>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **EMG e Diretoria de Saúde realizam Encontro Setorial sobre Plano Estratégico.** 11 mai. 2016i. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=22128>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **Portaria nº 469-S, de 12 de maio de 2016.** Comissão de Desenvolvimento do Sistema de Gestão e Controle. Boletim Geral da Polícia Militar nº 019, Vitória 12 mai. 2016j.

_____. _____. **Portaria nº 479-S, de 12 de maio de 2016.** Comissão de Desenvolvimento do Sistema de Gestão e Controle. Boletim Geral da Polícia Militar nº 020, Vitória 20 mai. 2016k.

_____. _____. **CI/PMES/Nº 023/2016, de 25 de maio de 2016.** Estado-Maior Geral, 2016l.

_____. _____. **Comando Geral aprova Plano Estratégico 2016-2019 da PMES.** 07 jun. 2016m. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=22296>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **Portaria nº 673-S, de 10 de junho de 2016.** Plano Estratégico da PMES (2016 a 2019). Boletim Geral da Polícia Militar nº 023, Vitória 10 jun. 2016n.

_____. _____. **Estado-Maior Geral e Diretoria de Ensino da PM iniciam teste piloto do Sistema de Gestão e Controle.** 19 set. 2016o. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=22875>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. _____. **Portaria nº 682-R, de 29 de setembro de 2016.** Implantação do Software de Gerenciamento: Sistema de Gestão e Controle (SGC). Boletim Geral da Polícia Militar nº 039, Vitória 30 set. 2016p.

_____. _____. **Portaria nº 623-S, de 29 de setembro de 2016.** Funcionamento da Comissão de Desenvolvimento do Sistema de Gestão e Controle. Boletim Geral da Polícia Militar nº 039, Vitória 30 set. 2016q.

_____. _____. **Estado-Maior Geral realiza apresentação do Plano Estratégico 2016-2019 a oficiais do CPON.** 11 out. 2016r. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23037>>. Acesso em: 01 setembro 2016.

_____. _____. **Estado-Maior Geral se reúne com Instituto Jones Dos Santos Neves para discutir plano estratégico da PMES 2016/2019.** 12 out. 2016s. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23040>>. Acesso em: 01 setembro 2016.

_____. _____. **Estado-Maior Geral apresenta o Sistema de Gestão e Controle aos Oficiais do Comando de Polícia Ostensiva da Região Sul.** 14 out. 2016t. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23056>>. Acesso em: 01 setembro 2016.

_____. _____. **Sistema de Gestão e Controle ultrapassa a marca de 110 projetos e atividades inseridos.** 03 nov. 2016u. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23157>>. Acesso em: 01 setembro 2016.

_____. _____. **1º Seminário do Plano Estratégico 2016-2019.** Diretriz de Serviço nº 013/2016, Vitória 30 nov. 2016v.

_____. _____. **Polícia Militar realiza 1º Seminário do Plano Estratégico 2016-2019.** 02 dez. 2016w. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23348>>. Acesso em: 02 setembro 2016.

_____. _____. **Polícia Militar inicia Seminário do Plano Estratégico.** 06 dez. 2016x. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23367>>. Acesso em: 02 setembro 2016.

_____. _____. **Polícia Militar encerra 1º Seminário do Plano Estratégico com palestras.** 09 dez. 2016y. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/noticia/noticia.aspx?idNoticia=23379>>. Acesso em: 02 setembro 2016.

HILÁRIO, M. A. S. **Gestão por Resultados na Administração Pública.** Trabalho de Conclusão de Curso. (UEA): Manaus, 2009.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado:** como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da estratégica:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro:Record, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 331 p.

PRIMVS INTER PARES (Espírito Santo). **PMES Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados 2007-2008:** Relatório Final. Vitória, 2008.

REBELO, L. M. B.; ALMEIDA, I. G. **Planejamento Estratégico:** Uma Ferramenta de Gestão para a Administração do Setor Público Estadual do Amazonas. Niterói, 2008.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de classificação de empresas:** MEI - ME – EPP. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 02 set. 2017.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** Gestão Pública com ênfase em licitações e contratos. Cuiabá: ICE, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista: Oficiais Superiores



**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE ENSINO, INSTRUÇÃO E PESQUISA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA PÚBLICA**

1. Vossa Senhoria teve contato com o processo de planejamento estratégico, ou processo similar derivado do planejamento estratégico, na Polícia Militar do Espírito Santo (PMES)? Quais?
2. Qual a relação/participação de V.S.^a com algum ou alguns desses processos de planejamento estratégico acima citado?
3. Como foi o respectivo processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico?
4. O respectivo plano estratégico ou instrumento similar possuía metas e indicadores de aferição?
5. Como os projetos e atividades previstos no plano estratégico ou instrumento similar foram catalogados, monitorados e controlados pela PMES?
6. Quais os principais impactos observados por V.S.^a na gestão da PMES com a aplicação do processo de planejamento estratégico ou similar?
7. Algum dos projetos e atividades previstos no citado instrumento de planejamento estratégico foi descontinuado, ou seja, deixou de ser desenvolvido pela PMES antes de sua finalização, ou foi paralisado quando estava em pleno desenvolvimento?
8. A que possíveis causas V.S.^a atribui o motivo dessa descontinuidade?
9. De acordo com a experiência institucional de V.S.^a o que poderia ter evitado essa descontinuidade?

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido



**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE ENSINO, INSTRUÇÃO E PESQUISA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA PÚBLICA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar do estudo que tem como pesquisador responsável o Oficial Aluno Leonir EVARISTO Vulpi Júnior, Cap QOC PM, do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Espírito Santo (CAO 2017), sob a orientação do Sr. Ten Cel Antonio Marcos de Souza Reis. Tenho ciência de que o estudo tem como parte de sua metodologia de pesquisa, a realização de entrevista, com apoio de um roteiro de perguntas, com o escopo de ampliar a percepção e possibilitar maior obtenção de informações acerca do assunto: Planejamento Estratégico na Gestão da Polícia Militar do Espírito Santo, por parte do referido oficial aluno para realização de um trabalho monográfico. Minha participação consistirá em responder as perguntas de acordo com respectivo roteiro de entrevista. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. Além disso, sei que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

_____, ____ de _____ de 2017