



MESTRADO EM GESTÃO

UTILIZAÇÃO DE NOVAS TÉCNICAS DE GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO
MARANHÃO/BRASIL.
ESTUDO DA VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA
BALANCED SCORECARD

UNIVERSIDADE ATLÂNTICA

(Dissertação de Mestrado)

Raimundo Andrade de Aguiar - 201428223

Barcarena, Outubro de 2016

UNIVERSIDADE ATLÂNTICA

MESTRADO EM GESTÃO

UTILIZAÇÃO DE NOVAS TÉCNICAS DE GESTÃO NA POLÍCIA
MILITAR DO MARANHÃO/BRASIL.

ESTUDO DA VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA
BALANCED SCORECARD .

(Dissertação de Mestrado)

Raimundo Andrade de Aguiar - 201428223

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Fausto Amaro

Barcarena, Outubro de 2016

“o autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório”

“A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos”.

(Peter Drucker)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter nos dado coragem e perseverança para conclusão do presente trabalho e força para resistir às tentações de seguir por caminhos mais fáceis.

Ao Professor Doutor Fausto Amaro Vice-Reitor da Universidade Atlântica e nosso orientador, pela paciência e os valiosos direcionamentos.

Agradecimentos especiais a Ana Claudia de Aguiar, minha esposa, pela inspiração necessária, apoio moral e as idéias fornecidas.

Ao Cel. José Frederico Gomes Pereira, Cmt. Geral da PMMA, pelo apoio incondicional à realização do presente trabalho.

Ao Ten Cel Simplício, Ten Cel Luís, Ten Cel Vaz, Ten Cel Beltrão e Ten Cel Ciro da Polícia Militar do Maranhão pelas valiosas contribuições para concretização deste trabalho.

Aos nossos amigos de sala de aula pela convivência salutar e o espírito de cordialidade e compreensão.

A todos os professores do Curso Mestrado em Gestão pelos valiosos ensinamentos transmitidos.

Por fim, deixo o meu muito obrigado a todos que, de maneira direta e indireta, proporcionaram prestigiosas ajuda.

RESUMO

O presente trabalho tem como principais objetivos: a) o estudo de novas técnicas de gestão e, b) propiciar subsídios que facilitem a criação de alternativas para a adaptação da ferramenta *Balanced Scorecard*, sistema de gestão do desempenho estratégico, na Polícia Militar do Estado do Maranhão/Brasil. Busca-se com isso um resultado mais eficaz, nomeadamente ao nível da redução dos índices de violência e criminalidade. Como ponto de partida, estudou-se a atual Administração da Instituição, procurando identificar as barreiras existentes à introdução de novas técnicas de gestão a fim de encontrar soluções para convencer os colaboradores quanto à necessidade de mudanças estratégicas. Em seguida, foi aplicado aos integrantes (amostra) da Polícia Militar do Maranhão um questionário estruturado em quatro construtos: Cultura Organizacional, Liderança, Gestão de Pessoas e Estrutura e Processos Organizacionais, que pretendeu medir a capacidade de Aprendizagem Organizacional da Instituição. Utilizou-se na pesquisa uma amostra aleatória, estratificada e considerada estatisticamente representativa do universo estudado. A última parte do trabalho consiste em uma proposta de um Plano de Gestão Estratégica para a Polícia Militar do Maranhão, alinhado com a sua cultura organizacional e sustentado na ferramenta *Balanced Scorecard*, visando reduzir os índices de criminalidade e melhorar o nível de satisfação da sociedade maranhense. Após análise das informações levantadas, constatou-se que não existe na Instituição uma Visão Estratégica como também apresenta deficiência de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Gestão Estratégica. Polícia Militar do Maranhão/Brasil.

ABSTRACT

This work aims especially: a) to study new management techniques and, b) to provide subsidies that may ease the creation of alternatives to adapt *Balanced Scorecard* tool as a management system of strategic performance at Estado do Maranhão/Brazil's Military Police. We search a more effective result, mostly towards the level of violence and criminality's reduction. As a starting point, we studied the current Institution's Management, trying to identify existing barriers to the introduction of new management techniques in order to find solutions to convince the partners as to the need of strategic changes. Next, we applied a four – idea structured questionnaire (a sample) to Maranhão's Military Police workers, questionnaire inquired about Organizational Culture, Leadership, People Management and Organizational Structure and Process. We used a random sampling at the research which was considered stratified and statistically representative of the studied universe. The last part of this work consists of a Strategic Management Plan proposal to the Estado do Maranhão's Military Police, aligned to its organizational culture and sustained the *Balanced Scorecard* tool, aiming to reduce crime rates and to improve partners and maranhense society's satisfaction level.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Strategic Management. Estado do Maranhão/Brazil's Military Police.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre os planejamentos	10
Quadro 2 - Perguntas Estratégicas	15
Quadro 3 - Escala Likert com cinco pontos	44
Quadro 4 - Resultado da pesquisa teste	45
Quadro 5 - Pontos com maiores índices de fraquezas da pesquisa teste	46
Quadro 6 - Quadro resumo alfa de Cronbach da pesquisa teste	46
Quadro 7 - Quantitativo da PMMA por Messorregião	49
Quadro 8 - Quantitativo de questionário aplicado por Unidade	50
Quadro 9 - Quadro resumo alfa de Cronbach pesquisa Insitucional	51
Quadro 10 - Maiores índices de fraquezas levantados pelos praças	56
Quadro 11 - Maiores índices de fraquezas levantados pelos oficiais	58
Quadro 12 - Pontos com maiores índices de fraquezas da PMMA	60
Quadro 13 - Resumo geral da pesquisa Institucional	61
Quadro 14 – Medidas sugeridas	61
Quadro 15 - Resumo geral das pesquisas	62
Quadro 16 - Balanced Scorecard da Polícia Militar do Maranhão	65
Quadro 17 - Objetivos estratégicos da Polícia Militar do Maranhão	72
Quadro 18 – Objetivos específicos/metast da Polícia Militar do Maranhão	73

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 – Pilares de Sustentação da Ferramenta BSC	24
Diagrama 2- Princípios da Organização focalizada na estratégia	25
Diagrama 3 - A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	29
Diagrama 4 - Capacidade e competências dos funcionários	30
Diagrama 5 - Capacidade dos sistemas de informação	31
Diagrama 6 - Clima para ação	33
Diagrama 7 - Quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado Praças	55
Tabela 2 - Resultado Oficiais	57
Tabela 3 - Resultado Geral	59
Tabela 4 - Informações básicas do Estado do Maranhão	66
Tabela 5 - Comparativo anual de ocorrências criminais	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo	52
Gráfico 2 - Faixa etária	52
Gráfico 3 - Posto/Graduação	53
Gráfico 4 - Grau de Instrução	53
Gráfico 5 - Tempo de Serviço	54
Gráfico 6 - Sistema de medição de desempenho	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
BPM	Batalhão de Polícia Militar
Cel	Coronel
CEUMA	Centro de Ensino Unificado do Maranhão
CF	Constituição Federal
CFAP	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
CIOPS	Centro Integrado de Operações Policiais de Segurança
Cmt	Comandante
Cmt Geral	Comandante Geral
CE	Comissão Europeia
CPA	Comando de Policiamento de Área
CPI	Comando do Policiamento do Interior
CPGD Ind	Companhia de Guarda Independente
CPM	Comando do Policiamento Metropolitano
DAL	Diretoria de Apoio Logístico
DE	Diretoria de Ensino
Dir	Diretor
FNSP	Fundo Nacional de Segurança Pública
IML	Instituto Médico Legal
OFICIAIS	Grupo de policiais que vai do Posto de 2º Tenente a Coronel
Op	Operacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OPM	Órgão de Polícia Militar
PM	Polícia Militar
PMMA	Polícia Militar do Maranhão
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PRAÇAS	Policiais que vai do Soldado a Subtenente e inclui os Cadetes
QCG	Quartel do Comando Geral
S Cmt G	Subcomandante Geral
TCE	Tribunal de Conta do Estado
Ten Cel	Tenente Coronel
TI	Tecnologia da Informação

UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
PM	Polícia Militar
SIGO	Sistema Integrado de Gestão Operacional

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa da escolha.....	2
1.2 Problema em análise.....	4
1.3 Perguntas da pesquisa.....	4
1.4 Hipóteses.....	4
1.5 Objetivo Geral e Específico.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Planejamento Estratégico: pressupostos e conceitos fundamentais.....	6
2.1.1 Necessidade de mudança.....	6
2.1.2 Alguns conceitos.....	7
2.1.3 Princípios do planejamento.....	10
2.1.4 Críticas ao planejamento estratégico.....	13
2.1.5 Roteiros de elaboração do planejamento estratégico.....	15
2.2 Organização orientada para a estratégia – Balacend Scorecard.....	21
2.2.1 Conceitos da Ferramenta Balanced Scorecard – BSC.....	22
2.2.2 Princípios da Ferramenta Balacend Scorecard.....	24
2.2.3 Pilares de Sustentação da Ferramenta Balanced Scorecard.....	26
2.3 Inovação disruptiva com foco na Segurança Pública.....	34
2.3.1. Conceito de inovação Incremental e Disruptiva.....	35
2.3.2 Estratégia Oceano Azul na Policia de Nova York (NYPD).....	36
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	44
3.1. Pesquisa Teste.....	45
3.1.1 Resultados da Pesquisa Teste.....	45
3.1.2 Pontos com maiores índices de fraquezas.....	46
3. 2 Questionário Institucional aplicado entre fevereiro e março de 2016.....	47
3.2.1 População.....	47
3.2.2 Amostra.....	47
3.2.3 Erro amostral tolerável.....	47
3.2.4 Erro amostral.....	47
3.3. Metodologia da pesquisa.....	48
3.4. Resultados do Questionário Institucional.....	49

3.5. Análise dos dados sociocultural levantados.....	52
3.6. Análise dos dados levantados.....	54
3.6.1. Análise do Grupo das Praças.....	54
3.6.2 Análise do Grupo dos Oficiais.....	57
3.6.3. Medidas sugeridas.....	61
3.7 Breve comparação da pesquisa teste com a pesquisa institucional.....	61
4. PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO PARA PMMA - 2017/2020.....	63
4.1 Finalidade do Plano de Gestão.....	64
4.2 Roteiros do Plano de Gestão.....	64
4.3 Diagnóstico Institucional.....	65
4.3.1 Ramo de atividade.....	65
4.3.2 Público alvo.....	65
4.4 Diagnóstico do Cenário.....	66
4.4.1 Análise do ambiente.....	66
4.4.2 Resumo das principais ocorrências atendidas.....	69
4.5 Visão.....	70
4.6 Missão.....	70
4.7 Valores Organizacionais.....	70
4.8 Objetivos Institucionais.....	71
4.8.1 Objetivos Estratégicos fundamentados no BSC.....	71
4.8.2 Objetivo Geral.....	73
4.8.3 Objetivos Específicos/Metas.....	73
4.9 Ação de marketing.....	75
4.10 Recomendações.....	76
4.10.1 Capacitação de pessoal.....	76
4.10.2 Administrar estrategicamente.....	76
4.11 Considerações finais do Plano de Gestão.....	77
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	80
ANEXO I.....	86

1. INTRODUÇÃO

As instituições policiais foram criadas para atender às necessidades da sociedade, fornecendo serviços de qualidade, primando pela manutenção da ordem, utilizando, para isso, os meios necessários para o cumprimento desta missão. Monet (2006; p.130) diz que é atribuição das polícias “a manutenção da tranquilidade e da paz públicas, a prevenção ou a dissuasão das atividades criminosas”. Mas, durante algum tempo, tentou-se utilizá-las como um instrumento para satisfazer aos interesses e privilégios de uma minoria: a classe detentora do poder de decisão. Por conta disso, era conveniente para esta minoria manter a polícia tecnicamente desqualificada e sem argumentos necessários ao seu aperfeiçoamento, pois assim continuaria a cumprir as indicações dessa classe. Monet (2006; p.108) ainda nos revela que

a ordem na rua, mesmo quando beneficia a maioria, jamais é uma ordem neutra: de um modo ou de outro, ela se identifica com as representações sociais e os interesses daqueles que, por caminhos diversos, estão em condições de influir no conteúdo das tarefas policiais.

Entretanto, nas sociedades modernas, as mudanças têm acontecido de um jeito rápido e significativo, em que a população recebe informações com uma rapidez sem precedentes. Neste contexto, para exercer de maneira profissional seu papel de “pacificador social” em uma sociedade democrática, os agentes de segurança pública deverão acompanhar o ritmo de mudanças para se adequarem às necessidades atuais da comunidade. Para tanto, devem ser ultrapassados certos paradigmas e adquiridos novos conhecimentos, de modo que os agentes possam exercer de forma mais esclarecida as suas funções. O enriquecimento das qualidades humanas e profissionais permite-lhes desempenhar melhor as suas funções, ou seja, responder de maneira honrosa as necessidades do seu cliente: a sociedade. Desta forma, torna-se necessário uma análise minuciosa das regras que sustentam as atividades policiais e o seu papel junto à sociedade, evitando a improvisação ou pontos de vistas pessoais, os famosos “achismos”, promovendo uma conduta mais profissional voltada para a antecipação dos problemas, a fim de se adequar às transformações pelas quais passam a sociedade.

Neste contexto, foi elaborado o presente trabalho, o qual está dividido em três partes:

a. a primeira reporta-se ao referencial teórico, onde são abordados diversos conceitos, tais como; planejamento, estratégias, visão, missão, objetivos, administração estratégica, *Balanced Scorecard*, diferenças entre o planejamento estratégico, tático e

operacional, e ainda, inovação disruptiva direcionada a Segurança Pública. Estes temas serão abordados do ponto de vista da bibliografia de referência;

b. a segunda parte direciona-se ao questionário aplicado aos Praças e Oficiais da Polícia Militar do Maranhão (PMMA), com o propósito de identificar a existência de uma cultura voltada para Aprendizagem Organizacional. O referido questionário foi estruturado em quatro construtos: Cultura Organizacional, Liderança, Gestão de Pessoas e Estrutura e Processos Organizacionais. A amostra utilizada na pesquisa é aleatória, estratificada e considerada estatisticamente representativa do universo estudado;

c. por último, apresenta-se uma proposta de Plano de Gestão Estratégica, alinhada com a aprendizagem organizacional (cultura associada à sua estrutura e liderança da organização), sustentada no sistema de gestão do desempenho *Balanced Scorecard* para a PMMA, no período de 2017 a 2020. Esta ferramenta de gestão irá auxiliar o comando da Instituição a alcançar seus objetivos, ou seja, a reduzir os índices de criminalidade e a melhorar o nível de satisfação dos funcionários e da sociedade maranhense.

1.1 Justificativa da escolha

As profundas transformações nas relações entre a administração pública (Polícia) e população devem-se, em grande medida, à crise do atendimento ao cidadão. Os cidadãos mostram-se, frequentemente, insatisfeitos com a qualidade do atendimento nos serviços públicos. Além disso, os cidadãos exigem cada vez mais a prestação de serviços de qualidade, que respondam às suas demandas crescentes. As razões para a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. As corporações tentam encontrar soluções fazendo do cidadão o centro das suas atenções e preocupações, uma vez que a orientação é voltada para o cliente.

Dentro desta nova realidade, corroborando com Robert Peel, o resultado do trabalho da polícia deverá ser medido pela ausência de crime, pela sensação de segurança proporcionada à população e pela ordem social reinante na comunidade, e não pela quantidade de detenções realizadas, pelo número de indivíduos no sistema prisional ou pelo volume de crimes resolvidos. Estas ocorrências não fazem mais do que confirmar as falhas do policiamento preventivo, que não sendo eficiente, permitiu que o crime ocorresse. Senasp (2007; p.129)

Para adaptar-se a este novo ambiente é necessário possuir uma perspectiva moderna, precisa e abrangente e capacitar-se através das mais avançadas técnicas de gestão pública e privada, como a informatização e automatização, para alcançar um nível de qualidade global. Nesta conjuntura, temos o Planejamento Estratégico como uma ferramenta vital, que auxilia o gestor no processo de administração de uma Instituição, sendo utilizado por organizações modernas que primam pela qualidade, desenvolvimento e compromisso no cumprimento de sua missão institucional.

Planejar significa pensar antes de agir. Corresponde ao estabelecimento de ações a serem adotadas no presente e que norteará os procedimentos da corporação no futuro. É tentar reduzir o nível de incerteza do amanhã. Entretanto, se as decisões certas não forem tomadas tempestivamente, o futuro da entidade pode ser prejudicado. Oliveira (2002; p. 35) faz referência ao fato de que “o planejamento pode ser conceituado como um processo (...), desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Planejar é importante, porque minimiza o impacto das incertezas, ajuda a manter a concentração nos objetivos, economiza custos e facilita o controle.

Neste contexto, o objetivo da presente pesquisa centra-se na importância de investigar se um Plano de Gestão Estratégico consciente para a PMMA pode contribuir para o processo de melhoria organizacional dentro da realidade Institucional, com ações coordenadas sobre onde e como aplicar os recursos para obter o melhor resultado.

1.2 Problema em análise

- a) A sociedade maranhense apresenta elevados índices de violência e criminalidade¹. Esta pesquisa visa contribuir para a redução desses índices;
- b) Os atuais índices de violência e criminalidade parecem exigir uma nova visão estratégica da Instituição.

¹ Fonte: Centro Integrado de Operações Policiais (CIOPS).

1.3 Perguntas da pesquisa

a) Qual é a opinião dos policiais militares do Estado do Maranhão sobre a importância da visão estratégica e aprendizagem organizacional na redução da violência e criminalidade do Estado?

b) Quais os fatores que contribuem para a redução dos índices de criminalidade no Estado do Maranhão?

c) Qual é a opinião dos policiais militares sobre a importância de um Plano de Gestão Estratégica na PMMA para a redução do índice de violência e criminalidade?

1.4 Hipóteses

A PMMA, responsável pela preservação da Ordem Pública no Estado está atenta às mudanças do mundo globalizado, dedicando-se mais ainda à prestação de um serviço de qualidade.

Diante disso, podem-se colocar as seguintes hipóteses:

H1 Na opinião dos policiais militares do Maranhão a implantação de um Plano de Gestão na Instituição sustentado na Ferramenta *Balanced Scorecard*, sistema de gestão do desempenho, permitiria reduzir os altos índices de violência e criminalidade.

H2 Existe na PMMA a necessidade de cursos e treinamentos aos policiais militares para melhor capacitá-los em pleno desempenho das suas funções.

1.5 Objetivo Geral e Específico

1.5.1 Objetivo Geral

Estudar novas técnicas de Gestão e propiciar subsídios que facilitem a criação de alternativas para adaptação da ferramenta *Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan e David Norton, na PMMA/Brasil, visando um resultado mais eficaz como a redução dos índices de violência e criminalidade da sociedade maranhense.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Estudar a atual forma de Gestão da PMMA;
- Identificar as barreiras existentes à implantação de novas Técnicas de Gestão;
- Conscientizar e convencer os colaboradores quanto à necessidade de mudanças estratégicas;
- Identificar a existência de compatibilidade entre um Plano de Gestão e a realidade atual da PMMA;
- Identificar Indicadores sobre a Gestão Pública a ser utilizados pelo alto escalão da PMMA;
- Contribuir para melhor conscientização do público interno para a necessidade de requalificação contínua, procurando fomentar a mudança cultural;
- Elaborar uma proposta de um Plano de Gestão fundamentado no *Balanced Scorecard*:
 - 1) Perspectiva de aprendizagem e crescimento:
 - Formar, treinar, capacitar, requalificar e apoiar a força de trabalho.
 - 2) Perspectivas de processos internos:
 - Melhorar os processos internos e implantar novas tecnologias
 - 3) Perspectivas dos clientes internos e externos:
 - Melhorar o atendimento e acompanhar o grau de satisfação dos clientes

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico: pressupostos e conceitos fundamentais

A revisão da literatura, a seguir apresentada, objetiva levantar conhecimento disponível na bibliografia especializada que fundamenta a presente investigação. Conforme Asti (1976, p.10) “a teoria constitui o núcleo essencial da ciência, sem o qual a descrição e a experiência perderiam o sentido”.

Partindo deste pressuposto, na confecção de um trabalho científico, é necessário orientar-se pela literatura existente, a qual subsidiará o pesquisador e o apoiará na fundamentação do seu diagnóstico.

O presente trabalho será norteado em tais fundamentações e, desta forma, a revisão da literatura apresentada restringir-se-á, dentro das possibilidades, ao balizamento e contextualização do problema.

A qualidade nos serviços deve ser uma busca constante nas instituições públicas. Os órgãos de Segurança Pública, inseridos neste contexto, necessitam acompanhar as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que a sociedade vem atravessando. A PMMA deve estar incluída neste processo de busca de qualidade, pois constitui fator determinante para o aumento na confiabilidade dos serviços prestados.

Para a confecção deste trabalho, acompanhou-se a linha de raciocínio acima, analisando uma instituição secular com cultura organizacional hierarquizada, previsível, lenta, acostumada com um ambiente estável, controlável e fundamentada em regulamentos obsoletos. Portanto, devemos adequá-la à nova realidade social, a qual sofre forte influência da tecnologia e comunicação, é imprevisível, rápida, instável e está constantemente aperfeiçoando sua estrutura e procedimentos.

2.1.1 Necessidade de mudança

O mundo globalizado vem passando por mudanças cada vez mais rápidas e significativas. As instituições que resistem à necessidade de mudanças correm o risco de extinção caso não se adaptem a esse novo contexto. Segundo Kotter (2013; p. 18), “uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas apenas para sobreviver”. Os gestores precisam se conscientizar de que mudar significa permanecer atuando constantemente no ambiente.

De acordo com Samuel Johnson², “só há duas coisas certas na vida: a morte e os impostos.” Charles Dawnin³ diz que “não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, e sim as mais suscetíveis à mudança.” Legitimado por esses autores, pode-se dizer que existem três coisas inexoráveis na vida: a morte, o pagamento de impostos e a mudança.

Neste contexto, o gestor, enquanto agente de mudanças, deverá estar focado no futuro e bem informado sobre as transformações tecnológicas, ferramentas e processos utilizados por outras organizações, adequando, na corporação, os métodos convenientes que se ajustam à realidade institucional.

2.1.2. Alguns conceitos

2.1.2.1 Planejamento

O planejamento é a ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. É a adequação entre os meios e os fins. É essencialmente a racionalização do processo de tomada de decisão. Segundo Maximiano (2000; p.175) o planejamento é um

processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los.(...)Processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido no tempo.(...) É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir a sua incerteza.

Para a efetivação de um Planejamento é necessária a tomada de decisões no presente, a qual repercutirá na organização no futuro. Para Drucker “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Oliveira (2000, p.36). É o processo de pensar nos objetivos e traçar as metas a serem alcançadas. Para isso, é necessária uma análise minuciosa do ambiente no qual a organização está inserida. Ambiente este, interno e

² Samuel Johnson foi um escritor Inglês e crítico, e uma das mais famosas figuras literárias do século 18. Sua obra mais conhecida é o seu 'Dicionário da Língua Inglês " http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/johnson_samuel

³ Charles Darwin: Evolução e a história de nossa espécie. <http://www.bbc.co.uk/timelines/zq8gedm>

externo, em que se verificam suas potencialidades e fragilidades, sem esquecer as oportunidades e ameaças que podem surgir.

2.1.2.2 Estratégias

A estratégia é fundamental para qualquer organização, pois norteia as ações. São os meios e os caminhos utilizados para atingir os objetivos propostos; são os itinerários a serem seguidos para alcançar os desafios almejados. Para Porter (2004; p.XX), “uma posição estratégica é um caminho, não um ponto fixo”.

De acordo com Guelbert (2012; p.33), “a estratégia, em síntese, é a forma como a organização irá atingir sua visão de futuro. Este termo, portanto, está associado à noção de trilhar ações para atingir um resultado específico, planejado, visualizado”. As estratégias traçadas deverão estar de acordo com o ambiente em que atua. Na escolha dos meios, devem existir pessoas certas nos lugares certos, utilizando, de maneira eficiente, os equipamentos disponíveis. Tais equipamentos, quando de boa tecnologia, deverão otimizar a produtividade. Segundo Aristóteles (2002), a finalidade da estratégia, é a vitória.

Porter (2004; p. XXVII) ainda nos diz que “estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.(...) Contudo, a noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios”.

Estratégia significa escolha. Fazer escolhas, seguir uma linha de ação em detrimento de outra é fundamental para a estratégia. Porter (2004; p.30) ressalta que "uma das melhores formas de saber se uma empresa tem estratégia é verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer."

2.1.2.3 Planejamento Estratégico

É um planejamento a longo prazo, envolvendo decisões estratégicas, mais voltado para as ideias, objetivando a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito). Proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser adotada. Para Oliveira (2000; p.47 e 48) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

É definido como o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. É, ainda, um processo. É “visão de futuro”.

O planejamento visto estrategicamente é aquele preparado para mudanças que possam surgir no ambiente, contribuindo para condução dos destinos da organização ao “porto seguro”, com cautela, disciplina e competência. Oliveira (2000; p.35) afirma que “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

2.1.2.4 Plano Estratégico

Conforme Oliveira (2000; p.327), plano estratégico é “a formulação do resultado final da utilização de determinada metodologia. Documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo”. Os objetivos estratégicos são realizados por meio de planos administrativos ou funcionais, ou seja, o planejamento nas áreas funcionais é um desdobramento do plano estratégico.

O plano estratégico é uma síntese das ações pretendidas nas diversas áreas da empresa. Inversamente, os planos funcionais podem ser distinguidos com detalhamento do plano estratégico. Um plano é o resultado do processo de planejamento. É um documento com diretrizes, objetivos e metas a serem atingidas por toda a organização, mas não pode ser confundido com algo que não está sujeito a adaptações. O plano estratégico é dinâmico e deve adequar-se às mudanças do ambiente. Maximiano (2000, p. 223), referindo-se ao conteúdo de um plano estratégico, diz que “em linhas gerais, um plano estratégico define três elementos ao comportamento da empresa no futuro: missão, objetivos e estratégias”.

2.1.2.5 Planejamento Tático

É um planejamento a curto prazo, com decisões tomadas administrativamente nos departamentos. Visa à melhoria em determinada área ou setor da empresa, e não na empresa como um todo. Serve de instrumento para implementação do Plano Estratégico e é utilizado para planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, buscando a eficiência (fazer bem aquilo que estamos produzindo). É uma metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa. Fischmann (1991; p.25) define planejamento

tático (orçamento) como um “planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização”.

2.1.2.6 Planejamento operacional

Refere-se ao processo de definir atividades e recursos. Conforme Oliveira (2000; p.327), é a “formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” O planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos. Os planos operacionais contêm os seguintes elementos: objetivos específicos, atividades necessárias para realizar esses objetivos e recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades.

2.1.2.7 Diferenças entre os planejamentos

No quadro 1 abaixo, encontram-se relacionadas as principais diferenças entre os planejamentos, no tocante a prazo, amplitude, conteúdo, riscos, atividades e flexibilidade.

Quadro 1- Diferenças entre os planejamentos

Discriminação	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Riscos	Maiores	Médios	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior	Maior
Conteúdo	Genérico, sintético e abrangente.	Menos genérico e mais detalhado.	Detalhado, específico e analítico.
Amplitude	Mais amplo. Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade.	Mais restrito. Aborda cada unidade da empresa separadamente.	Mais restrito. Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Adaptado do livro Planejamento Estratégico de Oliveira (2002, p.49 e 50)

2.1.3 Princípios do planejamento

De acordo com Ferreira (1999) princípio é um “momento ou local ou trecho em que algo tem origem; começo; elemento predominante na constituição de um corpo orgânico; preceito, regra, lei; origem de algo, de uma ação ou de um conhecimento”. É aquilo que dá fundamentação, sustentação. Oliveira (2000; P.37) separa os princípios do planejamento em gerais e específicos.

2.1.3.1 Princípios gerais do planejamento

Conforme Oliveira (2000; p.37) são quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento: “O princípio da contribuição dos objetivos; o princípio da precedência do planejamento; o princípio da maior penetração e abrangência e o princípio da eficiência, eficácia e efetividade”.

No princípio da contribuição dos objetivos, o autor informa que o planejamento deve buscar os objetivos máximos da empresa, necessitando haver hierarquização dos mesmos e concentrar esforços para alcançá-los. No princípio da precedência do planejamento, o autor informa que, mesmo sendo difícil separar e sequenciar as funções administrativas, para atingir algum objetivo, elas têm que ter, no mínimo, um planejamento, “do que e como vai ser feito” (Oliveira, 2002; p. 37), e isto é o início do processo. Depois vêm as outras funções: organização, direção e controle. No princípio da maior penetração e abrangência, o planejamento estratégico provoca alterações nas pessoas, nas tecnologias e nos sistemas, havendo necessidade de capacitação e, caso necessário, substituição de pessoal. Na tecnologia, de acordo com Oliveira (2002, p.37), ela pode ser “apresentada na evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.”. Nos sistemas organizacionais, pode haver mudanças de níveis de autoridade, responsabilidades, reestruturação do funcionamento da Instituição como um todo ou em partes.

No princípio da eficiência, eficácia e efetividade, a organização deverá utilizar os meios necessários (eficiência) e adequados para execução das atividades de modo a fazê-las corretamente, ou seja, utilizar os métodos apropriados. A eficácia está relacionada à capacidade da Instituição em atingir objetivo e alcançar resultados. Efetividade é utilizar os meios necessários e atingir os objetivos almejados, é ser eficiente e eficaz, e permanecer no mercado. Sobre este princípio Oliveira (2000, p.38) diz que “o planejamento deve maximizar os lucros e minimizar as deficiências”.

2.1.3.2 Princípios específicos do planejamento

De acordo com Ackoff (1974; p.28), o planejamento estratégico, para ser interativo, deve apresentar quatro princípios específicos: Planejamento participativo, Planejamento coordenado, Planejamento integrado e Planejamento permanente:

Planejamento participativo – o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e 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.

No Planejamento participativo, o objetivo principal não é a elaboração do plano ou documento escrito, mas a integração de todos que elaboram esta ferramenta. O facilitador fica encarregado do plano, mas a responsabilidade de sua confecção é dos departamentos.

No Planejamento coordenado deve existir sinergia⁴ entre os diversos setores da organização, pois é impossível a independência dos departamentos. O departamento de Marketing depende da Produção que depende do Financeiro e assim por diante. Observa-se que deverá existir a coordenação para atingir os objetivos maiores da Instituição e não de um departamento isolado.

Sobre Planejamento Integrado, Ackoff (1974; p.28), destaca da seguinte forma:

Planejamento integrado – os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais seus objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los de baixo para cima, sendo esse fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

O último princípio específico é o do Planejamento permanente. Neste, convém destacar a necessidade de reestruturação permanente do planejamento. Devido à dinâmica do ambiente, a organização também deverá conter esta característica e se adequar às mudanças provocadas na empresa pelo ambiente. Sobre este princípio, Ackoff (1974; p.28) revela que “essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo”.

Outros princípios que deverão ser levados em consideração, quando da elaboração de um planejamento estratégico em uma Instituição pública brasileira, são os previstos no art. 37 da Constituição Federal. São eles: os princípios da Legalidade (vinculado ao ordenamento legal, não podendo seus atos afastar-se do que dispõe a lei, sob pena de serem considerados inválidos ou

⁴ O resultado do todo é maior que a soma das partes. É o efeito multiplicador do trabalho conjunto.

nulos e o responsável responder de forma disciplinar ou administrativa, civil e penal); da Impessoalidade (ser imparcial, para tanto seus atos devem ser impessoais); da Moralidade (pressuposto de validade de qualquer ato administrativo público); da Publicidade (todo ato deve ser tornado público) e da Eficiência (orienta sobre a necessidade de qualidade do serviço. Impõe ao funcionário público que exerça sua função com presteza, dedicação e zelo, a fim de apresentar produtividade e resultados positivos).

Além dos princípios gerais e específicos, os princípios constitucionais são fundamentais para o norteamento das ações dos administradores públicos, proporcionando apoio e base para o processo decisório.

2.1.4 Críticas ao planejamento estratégico.

Este item da pesquisa tem como objetivo analisar as críticas dos pesquisadores e das empresas à ferramenta planejamento estratégico, explicar as contradições e fragilidades das práticas comumente adotadas sob a rubrica e as razões que esclareçam a continuidade do uso da mesma.

A eficácia da ferramenta planejamento estratégico como ferramenta administrativa, que auxilia gestores a definir rumos dos negócios e no atingimento de suas metas, é reconhecida pela maioria dos estudiosos, mas também é questionada.

Conforme Miller e Cardinal (1994), muitos investigadores consideravam o Planejamento Estratégico disfuncional e irrelevante devido ao rigor que atribuía às organizações, defendendo a ideia de que sua inflexibilidade prejudicava o pensamento criativo e o surgimento de inovações. O planejamento formal começou a ser sinônimo de formalismo, burocracia e engessamento.

Entretanto, o ceticismo que gira em torno Planejamento Estratégico normalmente está relacionado à formulação e implementação da ferramenta.

No tocante à formulação do planejamento estratégico governamental tradicional, Matus⁵, faz crítica à forma inflexível como o planejamento é ordenado e quanto à ausência dos atores interessados, neste caso a sociedade, na estruturação da estratégia:

⁵ Nasceu no Chile em 1931. Formou-se, em 1955 na Escola de Economia da Universidade do Chile, fez pós-graduação em Harvard nos EUA. Desempenhou altas funções como ministro da Fazenda, presidente do Banco Central e Ministro da Economia do Governo do Presidente Salvador Allende. No campo da política e gestão pública é reconhecido como o mais importante pensador latino americano e um dos mais importantes do mundo, em Ciências

o planejamento tradicional só reconhece um ator, o governo do Estado, e os demais são agentes, com condutas previsíveis (...) Já no processo de planejamento moderno, especialmente para o PES – Planejamento Estratégico Situacional, reconhece que há diferentes pontos de vista entre os vários atores, e os dados e as informações que cada ator recebe, ajudam-no a formular a sua interpretação da situação analisada. Huertas (1996)

Os problemas com a implementação são citados por Mintzberg (2004), que inicia o trabalho com uma crítica ao Planejamento Estratégico:

as duas principais armadilhas do planejamento... que não somente erram o alvo, mas que podem ser o oposto do que sustentavam (...) o planejamento pode impedir a si mesmo de funcionar como os proponentes afirmaram que devia. Certamente, o planejamento não pode funcionar de maneira efetiva sem o apoio das pessoas que ocupam cargos seniores nas organizações, nem sobreviver em climas hostis à sua prática. Entretanto, as verdadeiras perguntas são por que, afinal, esse apoio é negado com tanta frequência e por que esses climas aparecem? Ao sugerirmos algumas respostas, introduzimos várias características problemáticas do planejamento. Essas incluem um afastamento do “objetivo” que muitas vezes abala o comprometimento e suscita a política, bem como uma tendência para o conservadorismo e uma obsessão pelo controle que pode provocar um clima de conformidade e inflexibilidade, o qual prefere a mudança incremental, genérica, focada no curto prazo. Essas podem ser as verdadeiras armadilhas do planejamento.

As “críticas” não são direcionadas ao planejamento estratégico, e sim às suas disfunções, ou seja, a forma como esta ferramenta vem sendo utilizada. Matus recrimina a ausência da participação dos envolvidos e Mintzberg (2004) responsabiliza a alta administração pela falta de comprometimento e a “obsessão pelo controle”, o que prejudica o desenvolvimento da ferramenta. Concordando, porém, com a importância da mesma para o sucesso das organizações, ele encerra sua “crítica” destacando a importância do planejamento para o desenvolvimento organizacional. Já Miller e Cardinal (1994) observam que as empresas que apresentam níveis mais elevados de planejamento demonstram um melhor desempenho em indicadores financeiros e não financeiros em comparação com as que apresentam baixos níveis de planejamento estratégico.

2.1.5 Roteiros de elaboração do planejamento estratégico

O processo de gestão estratégica tem por finalidade orientar o rumo de uma organização, respondendo após a sua formulação, implantação e execução as seguintes questões básicas:

Quadro 2 – Perguntas Estratégicas

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Onde estamos?	Diagnóstico Estratégico
Aonde queremos ir?	Visão e Macroobjetivos
Como iremos?	Metas, Programas e Ações
Como estamos indo?	Sistema de Controle (Indicadores)

Fonte: Plano de Gestão Estratégica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE).

2.1.5.1 Diagnóstico estratégico

Para a elaboração do planejamento estratégico é necessário primeiramente fazer um estudo para identificar a posição em que a organização se encontra. É, conforme destaca Oliveira (2000; p.91) “apresentar uma fotografia da empresa e seu ambiente em determinado momento”; é realizar uma busca de sua identidade através de um levantamento que se convencionou chamar de “diagnóstico estratégico”. Porter (2004; p.4) chama esse ato de análise estrutural e diz que esta “é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva”. É fazer uma análise minuciosa para detectar o que a empresa é e o que ela quer ser, entendendo o ambiente e a si mesma. Para Porter (2004; p.3), a “essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” Para concretizar esta análise, utiliza a Matriz SWOT/PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças), ferramenta creditada a Albert Humphrey⁶. Conforme IAPMEI, “a Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico”.

Neste contexto, as potencialidades e fragilidades estão relacionadas ao ambiente interno da organização, consideradas as variáveis controláveis pelos administradores e independentes do mercado. Já as oportunidades e ameaças encontram-se no ambiente externo e não são controláveis pelos administradores, ou seja, estes não determinam o que pode acontecer. A respeito da importância do diagnóstico estratégico, Benetti (1999; p.77) diz que é uma das mais importantes etapas do planejamento e da organização:

⁶ Albert S. Humphrey, consultor que se especializou em gestão organizacional e mudança cultural. É creditada a ele a autoria da Matriz SWOT. Mas a origem do termo SWOT permanece indefinida.

quando olha para fora é como se estivesse olhando pelas "janelas" de uma casa e, portanto, está interessada em ver todas as oportunidades que ela pode aproveitar para desenvolver-se. Ao mesmo tempo, está interessada em ver quais são as ameaças que podem influir negativamente em suas atividades. Quando olha para dentro é como estivesse olhando-se nos "espelhos". Está interessada em ver a si própria. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos que vão permitir ou impedir a solução das questões externas.

De forma objetiva, Benetti destaca a importância da matriz PFOA na análise do ambiente organizacional enquanto ponto fundamental na elaboração do diagnóstico estratégico. Sobre o assunto Sun tzu⁷ disse "concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

2.1.5.1.1 Análise interna da empresa

É levantar os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes é o que a instituição tem de bom e que a coloca à frente de seus concorrentes. São exemplos de pontos fortes a mão de obra qualificada e o bom desenvolvimento tecnológico. Os pontos fracos deixam a organização fragilizada, mas podem ser trabalhados.

2.1.5.1.2 Ambiente Externo

O ambiente externo é o espaço no qual a organização está inserida; é também conhecido por macro ambiente. Tudo que ocorre nele é comum a todas as organizações.

Para a realização da análise externa da empresa, é necessário o estudo do cenário ou ambiente que envolve a organização, sendo esta análise de fundamental importância na elaboração do diagnóstico situacional. As oportunidades e ameaças encontram-se neste ambiente.

É no ambiente que se encontra um conjunto de fatores que pode influenciar a organização. Oliveira (2002, p.55) diz que "pode-se definir por ambiente de um sistema como o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os elementos e qualquer alteração nos elementos pode mudar ou alterar o sistema". Existe uma dependência da empresa ou sistema com o ambiente e qualquer mudança em um afeta o outro. O administrador deverá maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças, ou então, quando as ameaças surgirem, a organização deverá estar em uma situação melhor que os

⁷ Sun Tzu foi um general, estrategista e filósofo chinês. Sun Tzu é mais conhecido por sua obra A Arte da Guerra, composta por 13 capítulos de estratégias militares. Frases - <http://kdfrases.com>

competidores. Oportunidades e ameaças empregadas convenientemente criam condições favoráveis à organização.

2.1.5.2 Definição de visão

A visão de uma organização pode ser considerada como aquilo que ela almeja ser dentro de um longo período. De acordo com o plano de gestão do TCE de Pernambuco, é “Aonde queremos ir”. Isto requer identificação de como a organização se encontra e aonde ela quer chegar, com desafios atingíveis e incentivos à participação de todos os integrantes da corporação. Desta forma, a Instituição deixa claro para seu cliente o que ela quer ser e o que tem a oferecer. De acordo com Kotler (1998; p. 77) visão é “quase um ‘sonho impossível’ que fornece direção para os próximos dez ou vinte anos da empresa”. A Visão está relacionada com o futuro e serve para nortear a adoção de estratégias. Oliveira (2002, p.88) comenta que “visão representa o que a empresa quer ser”. É adotada pelos membros da organização, através de uma participação ampla de vários setores e, se possível, de forma consensual. Oliveira (2002, p.89) acrescenta ainda que “a visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa”.

2.1.5.3 Definição de missão

É definida por alguns autores como um tipo particular de objetivo, sendo considerada um objetivo geral. A missão indica o que a organização deseja ser, sua vocação, o que deseja cumprir na sociedade e em qual área pretende se concentrar. Oliveira (2002; p.76) diz que missão é: “a definição do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘onde a empresa quer ir’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”. Na definição da missão de uma organização, os administradores deverão ter a sociedade como cliente, para identificar o que ela espera da Instituição. O foco deve ser a sociedade, e não o serviço prestado. Para Kotler (1998; p.78) “um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens”.

A missão constitui o próprio motivo de existência da organização. Ela define onde a Instituição deverá primordialmente atuar, qual o seu foco principal. Fischmann (1991, p.25) diz que a missão “é o papel que desempenha a organização (utilidade)”. Se a missão não for definida

de maneira clara, poderá causar problema de ordem interna, pois os funcionários não terão uma base correta para nortear os procedimentos. Kotler comenta que

quando a administração sente que a organização está desviando-se de sua missão, deve renovar sua busca de propósito. Conforme Peter Drucker, é o momento de levantar algumas questões fundamentais. Qual é nosso negócio? Quem é o consumidor? O que é valor para o consumidor? Qual será nosso negócio? Qual deve ser nosso negócio? Estas questões aparentemente simples estão entre as mais difíceis de ser respondidas pela empresa. Kotler (1998; p. 76)

Na descrição da missão, o administrador deve considerar a história da organização, suas políticas e seus propósitos, sem afastar-se de maneira radical de seu passado. Mudanças poderão ocorrer no ambiente, provocando na Instituição a necessidade de redirecionar sua missão, sem, contudo, fugir de seu objetivo principal àquele que originou sua criação. E na formulação da missão deve-se atender às necessidades dos clientes e não aos interesses dos dirigentes. Os fatores norteadores da definição da missão repousam no cliente; no caso de uma Instituição pública, na sociedade. Os anseios da sociedade é que irão auxiliar a formulação desta missão.

Para Drucker (2002, p.31), “uma instituição existe para cumprir uma finalidade e uma missão específica, uma função social específica”. O mesmo autor define como finalidade específica de empresas da área comercial, o desempenho econômico como sendo filosofia, e objetivo, o que difere das organizações governamentais, que têm como missão atender às necessidades da comunidade que necessita dos serviços oferecidos; ou seja, é a sua contribuição social colocada à disposição desta comunidade. Drucker (2002, p.36) afirma que “é o consumidor quem determina o que é uma empresa”.

A definição da missão deve ser clara para todos aqueles que compõem a organização, pois facilitará atingir os objetivos almejados. Kotler (1998, p.76), sobre a declaração de uma missão, diz que

uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade. A declaração de missão da empresa atua como uma “mão invisível” que orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização.

2.1.5.4 Objetivos

Objetivos são os aspectos concretos que a organização deverá tentar alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Oliveira (2002; p. 160) diz que objetivo é “alvo ou ponto que se pretende atingir”. Os objetivos deverão ser desafiantes, mas, ao mesmo tempo, atingíveis. Eles devem

basear-se numa avaliação realista, não somente das necessidades, mas também da capacidade da organização (recursos humanos, materiais e financeiros).

Maximiano (2000, p.184), sobre objetivos, diz que

planejar, essencialmente, é definir objetivos e as formas de realizá-los. Os objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. São os fins que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicação de recursos. Os objetivos representam à parte mais importante de um plano.

Para este mesmo autor, traçar objetivos a serem alcançados é a parte mais importante do plano; é isto que vai proporcionar força aos integrantes da organização para alcançar o que se deseja. É relacionar, no plano estratégico, o que se almeja para a organização. O surgimento dos objetivos está relacionado às forças internas e externas da organização.

Já Fischmann (1991, p.25) diz que os “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Os objetivos têm que ser claros, mensuráveis, atingíveis e devem expressar o que pretendem alcançar.

2.1.5.5 Metas

É um objetivo com prazo estabelecido para sua realização. Equivale às etapas, perfeitamente identificadas em termos de valores e prazos para a realização. São partes dos objetivos e desafios, e sua utilização permite uma melhor distribuição de responsabilidades, como também melhor controle dos resultados concretos pelos diversos elementos da equipe. Fischmann (1991, p.25) escreveu que “metas são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo”.

Apesar das metas estratégicas ainda serem traçadas pelo alto escalão da instituição, elas devem ser transmitidas aos níveis operacionais de forma clara e atraindo o apoio de todos. Kaplan (2002, p.183) comenta que

ainda que as metas continuem sendo determinadas pelos níveis hierárquicos superiores, elas devem ser transmitidas de outra maneira para o restante da organização, para que cada um de seus membros as compreenda – já que todos estarão capacitados para contribuir com ideias. Assim, ao entender o que a empresa pretende alcançar, os gerentes de nível médio, os funcionários de níveis hierárquicos inferiores e o pessoal de linha de frente terão os conhecimentos necessários para fazer sugestões sobre como implementar as estratégias traçadas pela alta gerencia. O grande desafio, aliás, está em obter um comprometimento maior deles.

2.1.5.6 Políticas

São procedimentos repetitivos que ao longo do tempo foram adotados na organização e que passou a ser costume, tornando-se uma norma. Maximiano (2000, p.191) diz que “as políticas ou diretrizes têm por finalidade orientar o comportamento dos indivíduos e grupos a longo prazo, especialmente em situações repetitivas ou permanentes”. Para situações de rotinas, existem na organização condutas a serem adotadas. Tais condutas foram estruturadas ao longo do processo de formação da organização e fazem parte de sua cultura interna. Oliveira (2002, p. 327) define política como “parâmetro ou orientação para a tomada de decisão. Definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos desafios e objetivos.” As políticas são decisões prévias e padronizadas, que delimitam os procedimentos, dizendo o que se deve fazer em casos particulares. Fischmann (1991, p.25) declara que “políticas são regras de decisões repetitivas com base nas estratégias estabelecidas.”

Portanto, as políticas adotadas na organização auxiliam os seus integrantes a atingir, de forma mais prática, os objetivos almejados.

2.1.5.7 Controle e avaliação

Depois de planejar, uma das principais funções do administrador é controlar. Controlar é verificar se as ações planejadas estão sendo implementadas, pois para cada ação que se deseja implantar, deve-se definir uma forma de controle. É responder a pergunta “como estamos indo?”, e, caso os resultados sejam diferentes dos almejados, as atividades deverão ser redirecionadas para atingir os objetivos.

O ambiente passa por mudanças constantemente e o resultado da avaliação e controle deverá subsidiar o plano para sua atualização permanente. Wright (2000, p.44), ao se referir a controle, comenta que “o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem-sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos”. Controlar faz parte do processo e é utilizado para avaliar desempenhos dos setores envolvidos. Oliveira (2002, p.90), ao discorrer sobre controle diz que “o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”. É verificar passo a passo as etapas desencadeadas no plano estratégico, para uma

possível retomada de direcionamento caso ocorra algum desvio de rumo, ou então, para se adequar a uma realidade não prevista no planejamento.

Dentro do critério avaliação da estratégia, Porter (2002; p.24) diz que “é preciso dividir a própria empresa em duas partes. Em primeiro é obrigatório entender o setor ao qual pertence a empresa e, depois, a posição que ocupa no setor. Caso contrário, nunca chegaremos a compreender como competir, nem como identificar a melhor maneira de fazê-lo”. É estudar o mercado, conhecer onde a organização está inserida e, após este estudo, identificar a posição que a empresa ocupa neste mercado, quem é seu público alvo, seus clientes e sua fatia de mercado.

2.2 Organização orientada para a estratégia – Balacend Scorecard

A presente parte versa sobre a importância da análise da Ferramenta “Balacend Scorecard (BSC) – Indicadores que impulsionam o desempenho”, a qual subsidia os gestores organizacionais, de empresas privadas e públicas, no processo de tomada de decisão. O referido assunto, BSC, é tratado de forma extremamente, clara, precisa e concisa nos livros “A Estratégia em Ação, Organização Orientada para a Estratégia, Mapas Estratégicos e Alinhamento” desenvolvidos pelo Dr. Robert Kaplan e David Norton. Os livros citados tornaram-se a base para a pesquisa. Mas o assunto foi também pesquisado em outros artigos científicos, disponíveis na rede mundial de computadores interligados (Internet).

O Balanced Scorecard é uma filosofia prática e inovadora de gestão da performance das organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão efetiva, baseando-se na visão estratégica da organização e traduzindo-a em indicadores de performance. O BSC informa em um único documento questões aparentemente desconexas mas que são fundamentais e interligadas nas instituições, tais como: tornar-se orientada ao cliente, diminuir o tempo de respostas, aumentar a qualidade, destacar a importância do trabalho em equipe, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos ou serviços e a busca de objetivos de longo prazo. Os autores destacam ainda que os objetivos devem interligar-se em relações de causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC e nomearam esse diagrama de “Mapas estratégicos”. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o Balanced Scorecard permite sustentar a estratégia da empresa com **indicadores financeiros e não financeiro** e orienta a alta administração a considerar todas as medidas em conjunto, o que coloca a **visão e a missão**, e não o controle, como foco principal, o que se encaixa perfeitamente no objetivo do presente trabalho.

Os autores Kaplan e Norton (2001; P. 77), comentando sobre como transformar a estratégia em termos operacionais destaca que: “é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la”. Complementando o raciocínio, os mesmos autores, em uma obra posterior, reforçam a ideia de que “a execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: Resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da estratégia.” Kaplan e Norton (2004; P. XI),

E eles acrescentam que a fórmula acima é de fácil entendimento, confirmando que “a filosofia dos três componentes é simples: Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente). Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).”

2.2.1 Conceitos da Ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC

Estudos revelam que executivos ousados utilizavam a ferramenta *Balanced Scorecard* não apenas, conforme Kaplan e Norton (1997; P. IX), para “esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la”. Ainda para Kaplan e Norton (1997; p. IX), o BSC deixou de ser um mero sistema de medição de desempenho e se transformou em um sistema gerencial fundamental no desenvolvimento organizacional, com “estabelecimentos de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico”. Ainda neste contexto, os mesmos autores afirmam que “a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si”, e que “a execução é mais importante que a visão”. Kaplan e Norton (2001; p. 11)

O *Balanced Scorecard* disponibiliza a esses executivos as condições necessárias para alcançar o sucesso, pois traduz a missão e a estratégia num conjunto de medidas de desempenho, com objetivos financeiros e não financeiros, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Conforme Kaplan e Norton (1997; p. 2), o BSC “mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”. Com esta ferramenta as empresas monitoram o desempenho financeiro. Kaplan e Norton (1997; p. 2) ainda dizem que “O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos **ativos intangíveis** necessários para o crescimento futuro”.

Na era do conhecimento, os ativos intangíveis, como a mão de obra qualificada com habilidade técnica, o desenvolvimento tecnológico à disposição da força de trabalho, o clima organizacional voltado para a melhoria contínua e para a solução dos problemas cria valor para a organização e aproxima a Instituição dos clientes. Ou seja, as perspectivas não financeiras estão relacionadas com tendências futuras de crescimento organizacional. Os autores enfatizam que os ativos intangíveis agregam valor indireto à organização por meio das cadeias de relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (2001; p. 78) dizem que “os investimentos em treinamento de empregados geram melhorias na qualidade dos serviços. A melhoria na qualidade dos serviços redundando em maior satisfação dos clientes. A maior satisfação dos clientes se traduz em crescimento das receitas e das margens”.

Entretanto, ainda existem no mercado empresas que continuam seguindo o modelo tradicional, com análise apenas dos relatórios financeiros trimestrais e anuais. Mas o processo de mensuração dos resultados de uma organização vai além dos resultados financeiros. É inimaginável almejar um futuro organizacional promissor e mais competitivo monitorando apenas indicadores financeiros de desempenho passado. Kaplan e Norton (1997; p. 7) ressaltam que “o ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fieis”. O BSC utiliza a perspectiva financeira, com medidas financeiras do resultado anterior, alinhadas com medidas das demais perspectivas, visando impulsionar o desempenho futuro.

As medidas são necessárias, pois conforme Kaplan e Norton (1997; p. 21) “o que não é medido não é gerenciado (...) Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”. No atual contexto empresarial as organizações necessitam de sistema de gestão e medidores de desempenho. O BSC utiliza indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo.

Diagrama 1- Pilares de Sustentação da Ferramenta BSC



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997; p.10)

2.2.2 Princípios da Ferramenta Balacend Scorecard

A ferramenta BSC está sustentada em cinco princípios: 1. Como transformar a estratégia em termos operacionais. Criação de mapas estratégicos para execução da estratégia; 2. O alinhamento da organização para criar sinergias. Criar sinergias entre as unidades de negócios e por meio de serviços compartilhados; 3. Transformando a estratégia em tarefa cotidiana de todos. Criando a consciência estratégica, definindo objetivos pessoais e de equipe, contracheque equilibrado; 4. Transformação da estratégia em processo contínuo, com planejamento e orçamento, feedback e aprendizado; 5. Liderança executiva para mobilizar a mudança. Com liderança e mobilização, evitando as armadilhas.

Diagrama 2. Princípios da Organização focalizada na Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.19)

O Balacend Scorecard como sistema gerencial estratégico busca adequar as necessidades de ganhos financeiros da organização com a criação de valor organizacional sustentada na busca do encantamento do cliente, o que geraria a sua retenção. Isso gera a melhoria dos processos internos, o que auxiliaria os colaboradores na melhoria da eficiência e eficácia organizacional e na perspectiva do aprendizado e crescimento com a capacitação contínua do publico interno.

O Balanced Scorecard é utilizado como sistema gerencial estratégico fundamental para o sucesso organizacional, pois traduz a visão institucional em objetivos e metas. Kaplan e Norton (1997; p. 9) dizem que “o Balanced Scorecard deve traduzir a missão e estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. Esse sistema de gestão, BSC, para sua efetiva implementação, é orientado através de quatro passos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia é o ponto de referência para o processo de gestão. Para Kaplan e Norton (1997; p.11), “o processo do scorecard tem inicio com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos”. O BSC deve destacar os objetivos institucionais mais críticos para buscar alcançar desempenhos superiores ou a excelência estratégica. Na busca pela excelência, a Instituição deverá direcionar forças para capacitar seus colaboradores, sistemas e processos.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997; p. 11), no processo de esclarecimento e tradução da estratégia a equipe da alta administração “ao estabelecer metas financeiras (...) deve priorizar receitas e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa”. Na perspectiva do cliente, é ser clara no tocante aos segmentos de clientes desejados, produtos ou serviços a oferecer e conhecer o mercado pelos quais estarão concorrendo. Na perspectiva dos processos internos, devem ser focados os pontos mais críticos na concretização dos objetivos dos clientes e acionistas. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, deve-se visar melhorar a qualificação dos funcionários, da tecnologia e nos sistemas de informação.

A comunicação aos funcionários dos objetivos e metas da empresa pretende mostrar a todos os objetivos críticos a serem alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida em longo prazo.

As recompensas financeiras estarão vinculadas ao estabelecimento e atingimento dos objetivos e metas planejadas. A partir no momento que tomam conhecimento dos objetivos e estratégia geral, os funcionários têm condições de traçar os objetivos e metas setoriais (unidades de negócio) relacionados aos objetivos gerais da organização. Kaplan e Norton (1997; p. 14) concluem que assim “todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhadas com os processos de mudança necessários”.

2.2.3 Pilares de Sustentação da Ferramenta *Balanced Scorecard*

2.2.3.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros servem de referência para os objetivos e medidas das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Para Kaplan e Norton (1997; p. 49), “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”. Esta perspectiva voltada para organizações do setor público deve responder, de acordo com os autores, ao seguinte questionamento: “Se formos bem-sucedidos como cuidaremos dos contribuintes (ou doadores)?” Kaplan e Norton (2004; p. 8). Ainda Kaplan e Norton, (2006; p. 07) “quais são as expectativas de nossos acionistas, em termos de desempenho financeiro?”

Alguns temas estratégicos para a Perspectiva Financeira, destacados Kaplan e Norton, (1997; p. 53) são “crescimento e mix de receita; redução de custo/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimentos”.

2.2.3.2 Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva as empresas identificam os segmentos e mercados nos quais desejam competir. Kaplan e Norton (1997; p. 67) dizem que “esses segmentos representam fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa”.

São fatores importantes relacionados aos clientes: Satisfação; Fidelidade; Retenção; Captação e Lucratividade.

A estratégia de satisfazer e se possível superar as expectativas dos clientes deverá estar bem definida na missão e visão da empresa. Declarações claras estimulam os funcionários no atendimento ao cliente. Para Kaplan e Norton (2004; p. 8), a Instituição deverá criar condições de responder ao seguinte questionamento: “Para realizar nossa visão, como devemos cuidar de nossos clientes?” e estipular objetivos e metas de melhoria da qualidade do serviço prestado, observando o desempenho com medidas específicas. Kaplan e Norton (2006; p. 07) “para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os clientes”.

A empresa na formulação do BSC deverá definir com clareza os segmentos de mercados que irá atuar com definição de preço, qualidade, funcionalidade, imagem do produto ou serviço oferecido. Deverá, também, focar uma parte do mercado. Kaplan e Norton (1997; p. 68) dizem que “o Balanced Scorecard, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um dos segmentos”.

Em Instituições Públicas e sem fins lucrativos a perspectiva dos clientes é conduzida ao topo do mapa estratégico do BSC, pois a prestação de serviço de qualidade à sociedade é a principal razão de existências dessas instituições. De acordo com Kaplan e Norton (2001; p. 173), “em última instância, a prestação de serviços eficazes aos clientes explica a própria razão de ser da maioria das entidades governamentais e sem fins lucrativos”.

2.2.3.3 Perspectivas dos Processos Internos

Nesta perspectiva são identificados os processos mais críticos para concretização dos objetivos. E de acordo com Kaplan e Norton (2004; p. 8), deve-se responder ao seguinte questionamento: “Para satisfazer nossos clientes e doadores, em que processos de negócios devemos ser excelentes?” Ainda Kaplan e Norton (2006; p. 7) “como alinhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura – para melhorar os processos críticos?” Para alcançar esse intento é necessário identificar “gargalos” e procurar soluções para que os processos

internos concorram para o atendimento da satisfação dos clientes, internos e externos, e para o atingimento das metas. A melhoria dos processos internos visa reduzir os tempos de ciclo do processo produtivo, ou seja, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos.

2.2.3.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento fornece suporte às outras três perspectivas, e é à base de sustentação do BSC, pois proporciona condições ao processo de mudanças sustentável de longo prazo. Conforme Kaplan e Norton (2004; p. 8), a Instituição deve responder ao seguinte questionamento “para realizar nossa visão, como a organização deve aprender e melhorar?” e ainda Kaplan e Norton (2006; p. 7) “como alinhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos?” Em outra obra Kaplan e Norton (1997; p. 131) diz que “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. E eles ainda dizem que

ao tratar da estratégia de aprendizado e crescimento depois das outras perspectivas, os executivos têm condições de alinhar os objetivos referentes a recursos humanos, tecnologia da informação e clima organizacional com as exigências dos processos internos estratégicos e da estratégia de diferenciação junto aos clientes. Kaplan e Norton (2001; p. 107)

E convém ressaltar que a falta de treinamento, talvez em curto prazo, não provoque danos mais graves na organização, mas conforme os autores, a longo prazo os problemas surgirão. Kaplan e Norton (1997; p. 132) destacam ainda que “as consequências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo (...) O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro”.

Para Oakland e Oakland (1998)⁸

o treinamento e o desenvolvimento das pessoas é outra condição essencial para o sucesso da boa gerência. Treinamento adequado – que vá ao encontro das estratégias de negócio da empresa e que cubra as áreas de qualidade, de habilidades técnicas na função, de regras de educação e relacionamento pessoal e segurança no trabalho – é fator essencial para alcançar a satisfação das pessoas no cargo. Nannetti, Mesquita, & Teixeira (2013; p. 59)

⁸ Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4-5), 185-190. DOI: 10.1080/0954412988866

As principais categorias que colaboram para sucesso organizacional e que estão relacionadas com a perspectiva de Aprendizado e Crescimento são:

- Capacidade (competências) dos Funcionários;
- Capacidades dos sistemas de Informação (Infraestrutura tecnológica);
- Motivação, Empowerment e Alinhamento (Clima para ação).

Diagrama 3 - A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135)

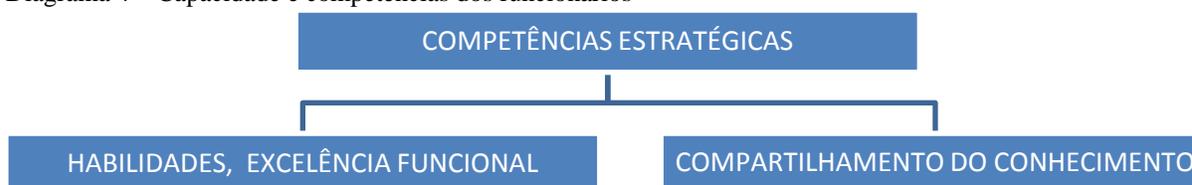
2.2.3.4.1 Capacidade (competências) dos funcionários.

O conhecimento estratégico, as habilidades e atitudes são fatores preponderantes para que os colaboradores tenham condições de atingir os objetivos organizacionais. Portanto, a capacitação permanente dos funcionários, é fundamental, pois acelera o processo de atingimento das metas. Além da capacitação, as empresas deverão adotar medidas no sentido de satisfazer os funcionários, retê-los e melhorar sua produtividade, observando que a satisfação é a mais importante das três. Conforme os autores, a satisfação é o “vetor” das outras duas medidas. E convém destacar que para Kaplan e Norton (1997; p. 135) os “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço (...) funcionários com maiores pontuações nas pesquisas de opinião sobre satisfação tendiam a ter os clientes mais satisfeitos”.

As empresas públicas e privadas que tenham como objetivo reconhecer e recompensar seus colaboradores pelos resultados alcançados concedem benefícios que estão além da remuneração. Entre eles destacam-se placas, certificados, viagens de estudos, cursos fora do Estado, participação em eventos e outros.

Os integrantes da organização devem ser treinados e habilitados para associarem determinados serviços conforme as necessidades dos clientes. De acordo com Aristóteles, “devemos tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade”. Essa habilidade é desenvolvida através de treinamento específico, tornando os funcionários prestadores de serviço proativos, confiáveis, reconhecidos e fornecedores de serviço personalizado. Entretanto, para que o colaborador alcance essas competências estratégicas é necessário o compartilhamento do conhecimento para desenvolver as habilidades necessárias para desempenhar com excelência sua função.

Diagrama 4 – Capacidade e competências dos funcionários



Fonte: Adaptado de Perspectivas de Aprendizado e Crescimento Kaplan e Norton (2001, P. 106)

2.2.3.4.1.1 Medição do nível de satisfação dos funcionários

Equipe motivada é fator preponderante para o sucesso organizacional, sendo fundamental a medição do nível de satisfação dos colaboradores através de pesquisas. A pesquisa de satisfação interna é uma ferramenta utilizada para verificar o nível de motivação e desempenho do público interno. Visa também identificar causas de possíveis insatisfações e proporciona à organização avaliar o momento atual e planejar possíveis correções.

2.2.3.4.1.2 Medição do nível de retenção dos funcionários

A satisfação e retenção dos bons profissionais devem estar entre as prioridades de toda a organização. Funcionários satisfeitos são fundamentais para o sucesso e desenvolvimento Institucional.

Portanto, é essencial o engajamento da organização na implementação de ações que visem atender aos objetivos da Instituição, as expectativas dos colaboradores e os interesses da sociedade. Para Kaplan e Norton (1997; p. 136), “a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa”.

2.2.3.4.2 Capacidade dos sistemas de informação

A excelência das atividades desenvolvidas pelos colaboradores depende, além das habilidades e motivação, de infraestrutura tecnológica e de informações atualizadas e confiáveis dos clientes, do funcionamento dos processos e das consequências das decisões tomadas. Kaplan e Norton (1997; p. 141) dizem que

os funcionários da linha de frente devem também ser informados do segmento em que se situa cada cliente, para que possa julgar o grau de esforço a ser dispendido não apenas para satisfazer ao cliente no relacionamento ou na transação em curso, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente.

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento é importante para o desenvolvimento organizacional que se observe a capacidade dos sistemas de informação ou tecnologias estratégicas, com um banco de dados atualizado, pois são itens fundamentais para aplicação e implementação da estratégia e atingimento das metas.

Diagrama 5 – Capacidade dos sistemas de informação



Fonte: Adaptado de Perspectivas de Aprendizado e Crescimento Kaplan e Norton (2001, P. 106)

2.2.3.4.3 Motivação, empowerment e alinhamento (clima para ação).

O sucesso na implementação das estratégias organizacionais e o atingimento das mesmas está intimamente relacionado com a motivação dos colaboradores. Kaplan e Norton (1997; P. 142) comentam que “mesmos os colaboradores com excelente capacidade técnica e dispo de recursos tecnológicos necessários para o cumprimento dos objetivos, se o clima organizacional não favorecer os colaboradores não disponibilizarão sua capacidade máxima produtiva para alcançar as metas institucionais”.

No contexto de alta competitividade, o capital humano é cada vez mais valorizado, pois constitui fator preponderante para o desenvolvimento organizacional e sua motivação elevada é um dos fatores do sucesso Institucional. Sendo uma “obrigação” corporativa, melhorar o clima organizacional e estimular os colaboradores a desenvolver suas atividades com eficiência e eficácia.

Motivação é uma força interior, impulsionadora, do colaborador na execução das atividades e normalmente relacionada ao desempenho e a produtividade; é movida, também, por inúmeros outros fatores. A partir da definição de Aurélio, motivação é um “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. Várias são as teorias que discorrem sobre motivação, sendo que, normalmente, a teoria seguinte complementa a anterior.

Sobre as teorias de motivação, Chiavenato (2000; p. 393) destaca que; Maslow⁹, no seu estudo, observava a motivação humana como uma hierarquia composta por cinco unidades: Necessidades Fisiológicas e Necessidades de Segurança - necessidades primárias - e Necessidades Sociais, Necessidades Estima e Necessidades de Auto Realização - necessidades secundárias. As necessidades humanas se deslocam das mais básicas, como alimentação e segurança, para as mais elevadas. Para o indivíduo buscar uma necessidade superior ele deveria ter satisfeito de forma completa ou parcial a necessidade anterior. Maslow relaciona a motivação com a vida pessoal, social e profissional do colaborador.

Segundo Herzberg¹⁰, citado por Chiavenato (2000; pag. 396), a teoria dos dois fatores relaciona o comportamento dos colaboradores aos fatores motivacionais que proporcionam satisfação; são considerados intrínsecos pois estão sob o controle do colaborador e são pertinentes ao que ele desempenha: o reconhecimento profissional, o sentimento de crescimento, a responsabilidade relacionada às atividades desenvolvidas e as recompensas. E os fatores de insatisfação (fatores higiênicos) são considerados extrínsecos pois estão no ambiente e fora do controle do colaborador; dependem da organização, que são: salário, as condições de trabalho, a cultura e a política organizacional. Os fatores extrínsecos evitam a insatisfação, e caso elevem a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Ainda segundo Chiavenato (2000, pag. 398), os fatores higiênicos são essencialmente “profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.” Os dois fatores, motivacionais e higiênicos, influenciam os colaboradores no atingimento dos objetivos organizacionais.

A teoria da definição dos objetivos destaca que a definição participativa dos objetivos motiva os colaboradores a alcançar o que foi planejado. Mas ressalta que as metas não podem ser

⁹ Abraham Maslow - a teoria da motivação humana tem 70 anos de idade, mas continua a ter uma forte influência sobre o mundo dos negócios. <http://www.bbc.com/news/magazine-23902918>

¹⁰ Herzberg F. 1966. *Work and Nature of man*, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co.

nem muito fáceis e nem muito difíceis de serem alcançadas. Conforme Locke (1968; p. 145), autor da teoria, as metas devem ser ao mesmo tempo “específicas e difíceis”. As metas têm que ser desafiadoras para o colaborador avaliar o que é preciso fazer e criar uma estratégia para atingi-las. Objetivos claros e bem definidos motivam a força de trabalho a alcançá-los.

A teoria das expectativas de Victor Vroom¹¹ tenta explicar os fatores determinantes das atitudes e comportamentos dos funcionários na organização. Os principais conceitos da teoria das expectativas são os de valência, instrumentalidade e expectativa. Para Wagner e Hollenbeck (2002; p.89)

valência é uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado. Valência se refere a satisfação antecipada. Valor representa a satisfação efetiva..... A convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado é denominada **instrumentalidade**.....realização da meta e a obtenção da apreciada gratificação. **Expectativas** são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem.

Segundo Simas (2010), o estudo das teorias motivacionais determina que a motivação seja inerente à pessoa, mas o clima motivacional pode ser influenciado por terceiros, e é nesse ponto que as organizações devem investir para desenvolver e reter seus talentos. E cita ainda que “a satisfação de seus clientes é espelho da motivação de seus colaboradores!!!”

Conforme diagrama 5 o clima para ação é resultado da compreensão da estratégia e da necessidade do crescimento pessoal, com metas alinhadas aos objetivos organizacionais, com tempo necessário para a Instituição se preparar para o processo por meio de programas voltados para a melhoria da satisfação dos colaboradores e também por meio de programas de sugestões e capacitações.

Diagrama 6 – Clima para ação



Fonte: Adaptado de Perspectivas de Aprendizado e Crescimento Kaplan e Norton (2001, P. 106)

¹¹ Vroom, V. H. Work and Motivation

Resumindo: a perspectiva de Aprendizado e Crescimento constitui-se à base de sustentação do processo de mudança organizacional fundamentada no Balacend Scorecard. Essa perspectiva é sustentada nas competências dos funcionários, na infraestrutura tecnológica que dá suporte a organização e no clima para ação.

2.3 Inovação disruptiva com foco na Segurança Pública

O presente item versa sobre Inovação Disruptiva ou Revolucionária. O referido assunto é tratado de forma extremamente objetiva no livro “A Estratégia do Oceano Azul” de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Mas o foco foi direcionado para a Segurança Pública – Estudo do caso de Sucesso no Departamento de Polícia de Nova Iorque. Inicialmente foram levantados alguns conceitos de inovação e a importância desse processo para o crescimento e manutenção de empresas e setores no mercado.

A inovação pode ser considerada a base de sustentação, um meio em que as organizações podem manter sua competitividade ao longo prazo. O objetivo da inovação é a criação de valor para a organização, ensejando um padrão de desempenho superior. Inovação alinhada à estratégia, que é a capacidade de criar esforços para o atingimento de objetivos, sustentada na cultura de aprendizagem, é fator chave para o desenvolvimento organizacional.

Schumpeter (1982) deu destaque à inovação ao sugerir que a novidade permite à organização superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos.

Existe uma definição de Inovação proposta pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Comissão Europeia (CE) que diz o seguinte: “A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço), processo ou método de marketing novo ou significativamente melhorado ou um novo método organizacional em práticas de negócio, local de trabalho ou relações externas”.

Para Drucker¹²,

a inovação não precisa ser necessariamente técnica, não precisa sequer ser uma ‘coisa’. Poucas inovações técnicas podem competir, em termos de impacto, com as inovações sociais, como o jornal ou o seguro. As compras à prazo literalmente transformaram as economias. Há,

¹² Drucker, P.F. (1998). Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira.

evidentemente, um espaço relevante para a inovação derivada de conquistas científicas e do progresso técnico. Anjo (2009; p.34).

2.3.1. Conceito de inovação Incremental e Disruptiva

2.3.1.1 Inovação Incremental

A inovação incremental geralmente está relacionada com melhorias introduzidas passo-a-passo dos produtos ou serviços existentes. Inclui modificação, simplificação, aperfeiçoamento e tende a reforçar a posição de mercado. Ou seja, tem um caráter incremental. Ela também é denominada de inovação regular. Conforme Sarkar (2010; p. 199), as inovações sustentáveis comparam-se às inovações incrementais: “as inovações sustentáveis, referem-se às inovações que contribuem para a melhoria da performance em produtos existentes e, portanto, para um fortalecimento da posição da empresa no mercado. Assemelham-se por isso à inovação incremental”. E essa é a razão pela qual a maioria das atividades de inovação são executadas internamente nas empresas e representam uma vantagem competitiva.

2.3.1.2 Inovação Disruptiva - Análise da inovação a luz do livro oceano azul

A inovação disruptiva, causa impacto pois surpreende as pessoas. São produtos ou serviços raros alcançados através de muito trabalho e investigação científica. São também chamados de revolucionários ou desbravadores, pois introduziram algo no mercado totalmente novo. No Livro “A estratégia do oceano azul” os autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne a definiram-na também de “estratégia de inovação de valor” pois, ao estimular a demanda do mercado, a estratégia de inovação de valor amplifica os mercados existentes e também cria novos mercados.

Para Kim e Mauborgne (2005, p.04) a inovação de valor cria um “um novo espaço de mercado inexplorado, com características inconfundíveis, que torna irrelevante a concorrência”. Os inovadores de valor dão um salto em valor por meio da criação de novo produto ou serviço e não entram no processo de tomada de clientes dos concorrentes, pois eles não têm concorrentes, pois o que foi lançado é completamente novo, desbravador. Portanto, essa estratégia cria condições para que as empresas participem de um jogo em que quase sempre a soma dos ganhos da empresa não significa redução nas vendas de outras empresas:

o foco da estratégia do oceano azul não é restringir a produção a um preço elevado, mas, sim, criar nova demanda agregada, por meio de um salto no valor para os compradores a preço

acessível. Daí resulta forte incentivo não só para reduzir os custos até o nível mais baixo possível desde o início, mas também mantê-lo no patamar mínimo ao longo do tempo para desestimular potenciais imitadores. Dessa maneira, os compradores ganham e a sociedade se beneficia com o aumento da eficiência. O cenário daí resultante proporciona ganhos para todas as partes. Gera-se aumento drástico no valor para os compradores, para a empresa e para a sociedade em geral. Kim e Mauborgne (2005, p.214),

Na Inovação de Valor as empresas precisam apresentar produtos ou serviços inovadores e úteis, com preços aceitáveis e custos controlados. As empresas têm que trabalhar todos esses ingredientes para alcançar sucesso; elas têm que buscar uma estratégia de diferenciação associada a uma política de baixos custos para terem sustentação no mercado. Conforme “A Visão reconstrutiva da estratégia”, surge um crescimento interno que tem como fonte principal “o empreendedorismo criativo”, ocorrendo uma reconstrução ou redefinição de um problema, para então reformular a fronteira e o setor e criar um oceano azul.

Conforme o conceito de inovação disruptiva, para se manterem bem-sucedidas no futuro, as empresas deverão parar de competir entre elas e a única forma de vencer os competidores é não mais tentar vencê-los e sim criar “Oceanos Azuis” ou seja, espaço de mercados desconhecidos pelos clientes ou não existentes. As empresas devem pensar em sair dos “Oceanos Vermelhos” onde a concorrência é acirrada, a briga por fatia de mercado é muito acentuada, os lucros são cada vez menores, os produtos tornam-se cada vez mais similares e a briga entre os concorrentes mancham as águas de sangue tornando-as vermelhas. Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes; são os espaços de mercado conhecidos. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes: são os espaços de mercado desconhecidos.

2.3.2 Estratégia Oceano Azul na Policia de Nova York (NYPD)

A estratégia Oceano Azul foi implementada na Cidade de Nova York, no governo do Prefeito Rudolph Giuliani, o qual tinha à frente do Sistema de Segurança o Comissário de Polícia William Joseph "Bill" Bratton.

Nova York era considerada a cidade mais violenta dos Estados Unidos e os índices de criminalidade só cresciam. Então essas duas autoridades juntaram forças e traçaram uma estratégia para reduzir os índices de criminalidade e violência em Nova York. Todas as análises apontavam para o insucesso dessa empreitada. De acordo com Kim e Mauborgne (2005, p.146),

“o número de assassinatos quebrava todos os recordes de alta. Os casos de roubo, os ataques da máfia, justiceiros e os assaltos à mão armada eram manchetes diárias na imprensa”.

No tocante à organização policial, ela estava sem recursos para investimentos; os policiais totalizavam 36 mil pessoas completamente desmotivadas, mal pagas e adaptadas ao *status quo*. Os clientes, ou seja, a sociedade, estavam altamente insatisfeitos. E ainda, para piorar o quadro, existiam conflitos interno e interferência política na organização. O único grupo que estava satisfeito com o quadro, conforme os autores eram os “concorrentes - os criminosos - tornavam-se cada vez mais fortes e numerosos”. Kim e Mauborgne (2005; p.147) Como visto, existiam várias barreiras que impediam o sucesso desta grande e nobre missão.

Mas conforme o livro “Oceano Azul”, no momento da implantação de uma estratégia disruptiva, a organização irá se defrontar com barreiras e cita quatro: “a barreira cognitiva; (...) a limitação de recursos; (...) a motivação (...) e a política organizacional”, Kim e Mauborgne (2005, p. 145), que tentarão de todas as maneiras boicotar a estratégia “oceano azul”, para que esta não obtenha sucesso. Superar essas barreiras é um desafio fundamental para amenizar os riscos organizacionais. E como superar as barreiras e transformar a estratégia oceanos azul em ação é o que os Kim e Mauborgne (2005, p146) chamam de quinta barreira:

virar a sabedoria convencional de cabeça para baixo, por meio do que chamamos Liderança do ponto de desequilíbrio (*tipping point leadership*). A liderança no ponto de desequilíbrio cria condições para que se superem esses quatro obstáculos com rapidez e baixo custo, ao mesmo tempo em que se conquista o apoio dos empregados na ruptura do *status quo*.

O Comissário de Nova York Bill Bratton segundo Kim e Mauborgne (2005, p.147) “rompeu as barreiras do oceano vermelho com uma estratégia policial do oceano azul”. Em dois anos, entre 1994 e 1996, “a criminalidade em geral caiu 39%; os assassinatos, 50%; e os roubos, 35%.” E o índice de confiança da comunidade, com o trabalho desenvolvido aumentou de 37% para 73%. Kim e Mauborgne (2005, p.147). E os colaboradores também lucraram, pois os índices internos de satisfação melhoraram. Falando em políticas públicas, superar as barreiras organizacionais e alcançar resultados satisfatórios em dois anos é de surpreender os mais otimistas.

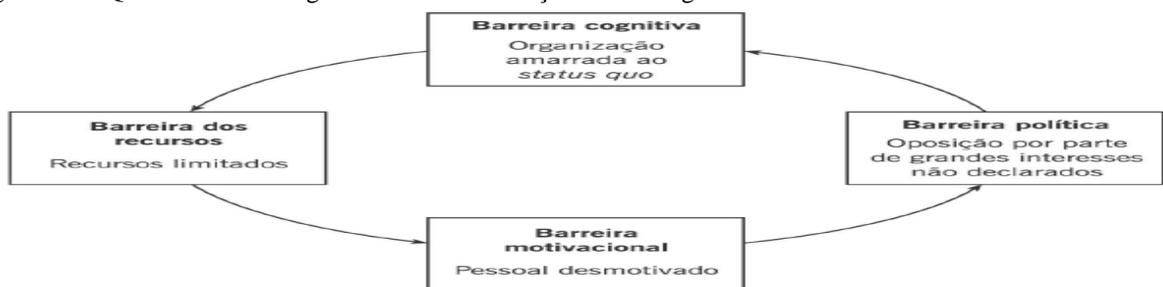
Os implementadores da estratégia, “líderes no ponto de desequilíbrio” (*tipping point leadership*) deverão ultrapassar essas barreiras e, para alcançar esses objetivos, deverão responder de acordo com Kim e Mauborgne (2005, p.149) às seguintes perguntas:

que fatores ou atos exercem influência positiva desproporcional na ruptura com o status quo? Na obtenção do máximo de resultados com o mínimo de recursos? Na motivação dos líderes de maior influência para promover a mudança com mais agressividade? E na derrubada das barreiras políticas que geralmente atravancam o avanço até das melhores estratégias?

2.3.2.1 Quatro Barreiras Organizacionais à Execução da Estratégia

Para Kim e Mauborgne (2005, p.147), conforme diagrama abaixo, existem quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia.

Diagrama 7 – Quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia



Fonte: Livro A Estratégia do Oceano Azul p.148

2.3.2.1.1 Barreira Cognitiva

Na visão de Kim e Mauborgne (2005, p. 146) para que a “liderança no ponto de desequilíbrio em ação” obtenha sucesso em sua implementação, as empresas deverão primeiramente, romper e ultrapassar a barreira cognitiva - organização amarrada no status quo. Para tanto, elas terão que sensibilizar os colaboradores para a necessidade da mudança e provar ao público interno, principalmente os comandantes ou chefes, “exatamente os indivíduos a serem conquistados pelos CEO”, que o que deu certo no passado não se adequa à realidade organizacional no presente. Kim e Mauborgne (2005, p. 146). A organização precisa sair da “zona de conforto” pois, se não o fizer, será “engolida” pela concorrência; no caso da segurança pública, isso significa sucumbir aos infratores da lei e desta forma perderá a relevância, que é sua finalidade, não havendo mais necessidade de existência da mesma.

Para romper essa barreira, Bratton, concentrou o foco nos líderes-chaves e convocou-os para “experimentar a dura realidade”: conhecer os problemas que perturbam a comunidade e experimentar mudanças de comportamento organizacional, a fim de adequar à organização as necessidades do cliente. Bratton convocou os principais chefes para conhecerem a realidade do metrô de Nova York, um dos principais problemas relatados pela população. Mas para os líderes

policiais não existia problema naquele meio de transporte. Para eles, as atenções deveriam ser direcionadas aos principais crimes e não aos problemas de qualidade de vida. No entanto, foram convencidos a conhecer de fato o metrô, o qual na visão de Kim e Mauborgne (2005, p. 151), era um “esgoto elétrico” dia e noite. E ao conhecê-lo, os líderes policiais concordaram com o clamor da população, pois perceberam que aquilo estava fora do controle e que necessitava de medidas que solucionassem aquele problema.

Outro caso exemplificado que contribuiu para que o comissário Bratton alcançasse sua missão foi conscientizar a corporação sobre a necessidade de novos indicadores de desempenhos, pois os indicadores tradicionais não atendiam aos interesses da comunidade. Kim e Mauborgne (2005, p. 153) relatam que os “indicadores de desempenho tradicionais (...) atingiam altas sem precedentes. Os tempos de resposta aos telefonemas de emergência nunca estiveram tão baixos e prisões por crimes graves nunca foram tão frequentes”.

Para resolver esses problemas, Bratton providenciou várias reuniões entre a cúpula policial e a comunidade. Ele constatou que o que afligia aquela comunidade não eram os grandes crimes, àqueles que a instituição direcionava os recursos, pois “esses esforços não eram notados nem valorizados pelos cidadãos”. Kim e Mauborgne (2005, p. 154). O que perturbava eram os pequenos delitos que tiravam a paz e o sossego da comunidade: “bêbados, pedintes, prostitutas e pichadores”. As reuniões provocaram uma reviravolta na estratégia policial e o foco foi direcionado aos pequenos delitos. Com isso a criminalidade despencou e a sensação de segurança foi restabelecida.

A consciência dos problemas por parte da cúpula da segurança pública ajudou a derrubar a barreira cognitiva e sair do *status quo* que predominava na organização e isso contribuiu para que o Sistema de Segurança alcançasse excelentes resultados na redução da criminalidade.

2.3.2.1.2 Limitação de Recursos

Ultrapassada a barreira inicial, vem a segunda: a limitação de recurso. E predomina no mercado que quanto maior for à mudança, maior é a necessidade de recursos para sua implementação. Mas com a estratégia inovação de valor, o objetivo é reduzir custos e não aumentá-los. Sobre o tema, Kim e Mauborgne (2005, p.154) questionam: “como conseguir que a organização execute a mudança estratégica com menos recursos? Em vez de se concentrar na obtenção, os líderes no ponto de desequilíbrio concentram-se na multiplicação do valor dos

recursos disponíveis” Para isso, o gestor tem que identificar os pontos quentes, pontos frios e a barganha.

Os pontos quentes ou “*hot point*”, na segurança pública, consomem poucos recursos, porém tem o potencial de provocar grandes resultados: positivos ou negativos. São positivos quando ocorre ganho de desempenho e são negativos quando as ocorrências sucedidas naqueles locais provocam grande estrago na estratégia com repercussões negativas na imprensa, proporcionando uma sensação de insegurança na comunidade. Pontos frios são atividades que consomem grandes recursos mas proporcionam poucos resultados. A barganha consiste em equilibrar esses pontos, com o remanejamento de recurso de forma a preencher lacunas deixadas. Para Kim e Mauborgne (2005, p.155), “ao aprender a usar os recursos existentes da maneira certa, as empresas geralmente concluem que podem desequilibrar e derrubar de vez a barreira dos recursos.”

O sucesso da estratégia foi alcançado com a redistribuição dos recursos. Para resolver o problema do metrô, que estava acontecendo somente em algumas estações, um ponto quente foi inserido nestes locais: aumentou-se o número de policiais por meio de um remanejamento dos policiais existentes. Não houve necessidade de ampliar o número dos policiais e sim realizar uma reestruturação dos meios disponíveis. Tal situação se repetia no Departamento de Narcóticos do NYPD. Os crimes relacionados com as drogas variavam, conforme levantamento feito junto aos policiais de 30% a 70% do total. Mas esse Departamento só contava com 5% da força policial que trabalhava nos dias da semana. Entretanto a maioria dos crimes, envolvendo as drogas, ocorria nos finais de semana. Foi feita uma realocação de pessoal com mudança nos horários de funcionamento do Departamento e “o *modus operandi* inquestionável” foi reestruturado e o *Status Quo* quebrado. Com isso conseguiu-se uma redução acentuada nos índices de violência e criminalidade, fato que melhorou a qualidade de vida da sociedade.

2.3.2.1.3 Barreira Motivacional

A terceira barreira – pessoal desmotivado. Como saltar essa barreira?

Nesse procedimento, contrariando o senso comum, que é tentar sensibilizar todos os integrantes da organização, o chefe de polícia não tentou convencer todos os integrantes da Instituição. Ele focou em um grupo específico: os chefes. Conforme Kim e Mauborgne (2005, p. 160) “os líderes no ponto de desequilíbrio seguem o rumo oposto e buscam a mais densa

concentração possível”. Com esta estratégia, ele buscou concentrar os esforços em um grupo formador de opinião. Desta maneira poupou um grande trabalho à organização: o do convencimento individual dos recursos humanos da organização. Kim e Mauborgne (2005, p. 160) chamaram essa medida de: “foco nos pinos mestres”, que significa identificar e centralizar os esforços em convencer os “pinos mestres” de que a estratégica é benéfica à corporação.

Após identificação e convencimento dos “pinos mestres”, o responsável pela implantação da estratégia deverá aumentar o nível de exposição dos mesmos, de forma que apresente os resultados dos seus trabalhos e que também se sintam importantes e responsáveis pelo sucesso ou insucesso das medidas adotadas. “Ao colocar os pinos mestres num aquário, aumenta-se enormemente o risco para os omissos. O foco é colocado nos retardatários, assim como no palco brilham os agentes de mudança mais eficazes”. Kim e Mauborgne (2005, p. 161):

Os resultados alcançados foram uma busca constante pela melhoria de desempenho de forma clara e transparente. Nenhum dos chefes queria ser considerado incompetente frente aos demais chefes. E isso proporcionou o reconhecimento necessários aos que conseguiram alcançar os resultados satisfatórios: “com os holofotes iluminando intensamente o desempenho de cada um, os comandantes de delegacia estavam fortemente motivados para alinhar todos os seus oficiais em marcha coesa e uníssona rumo à execução da estratégia” Kim e Mauborgne (2005, p.162).

Quanto ao último estágio dentro da barreira motivacional, o Comissário Bratton dividiu o grande problema em “átomos” e foi em busca de “Pequenas Vitórias”. Ou seja, dividiu a responsabilidade por todos os integrantes, em diferentes níveis organizacionais da Instituição. O objetivo era “tornar as ruas de Nova York mais seguras, em cada quarteirão, em cada distrito e em cada região administrativa” Kim e Mauborgne (2005, p.163). Para isso teve que dividir um grande problema em pequenos problemas para resolver, inicialmente, os de menor complexidade e posteriormente os mais complicados.

Karl Weick¹³, citado no livro multiplicador de polícia comunitária (p. 203), criou o conceito de “pequenas vitórias”. Entende-se que alguns problemas são tão profundos, estáveis e enraizados que são “impossíveis” de serem eliminados. O conceito de “pequenas vitórias” nos

¹³ Karl E. Weick (Warsaw, 31 de Outubro 1936), é um teórico organizacional americano (USP – Universidade de São Paulo)

ajuda a entender a natureza da análise e a resolver esses problemas. Embora uma pequena vitória possa não ser importante, uma série de pequenas vitórias pode ter um impacto significativo no todo do problema. Eliminar os danos (venda de drogas, venda de bebidas, etc.) é uma estratégia sensível e realista para reduzir o impacto do comportamento das torcidas (quebrar um problemão em probleminhas). A missão de cada integrante foi identificada e ficou clara que todos poderiam ajudar a Organização a atingir seus objetivos: tornar a cidade mais tranquila.

2.3.2.1.4 Barreira Política

A quarta e última barreira é a política, ou seja, a oposição por parte de grandes interesses não declarados. Por mais clara que sejam as vantagens das mudanças, existem em toda organização interesses contrários à implantação e ao sucesso da mesma. Kim e Mauborgne (2005, p. 164) lembram que “quanto mais provável se torna a mudança, mais ferozes e ruidosos ficarão aqueles que resistem na luta pela proteção de suas posições, podendo essa resistência danificar seriamente e até mesmo descarrilar o processo de execução da estratégia.”

Para superar essa barreira os autores destacam três estratégias: “alavancar os anjos, silenciar os demônios e infiltrar uma eminência parda na alta administração” Kim e Mauborgne (2005, p.164). Para alcançar sucesso, a organização identifica, seleciona e conquistar os anjos, aqueles que têm mais a ganhar com a mudança; juntar essas pessoas ajuda no atingimento dos propósitos. Ao identificar também os “demônios”, trabalhe para ambos: anjos e demônios. Conforme Kim e Mauborgne (2005, p.165), “o importante é movimentar-se com rapidez. Isole seus detratores, formando uma coalizão mais ampla com os anjos, antes do início da batalha. Dessa maneira, você dissuadirá os detratores, antes que tenham qualquer oportunidade de iniciar os combates e ganhar força.”

A outra estratégia para ajudar a derrubar as barreiras políticas é “infiltra uma eminência parda na sua alta administração” Kim e Mauborgne (2005, p.164). Ou seja, encontre um excelente auxiliar, que conheça toda a estrutura organizacional e os colaboradores e nomeie-o como o segundo mais importante na organização. Este profissional será encarregado de identificar os “anjos e demônios” e adotar medidas para angariar apoio e neutralizar os opositores.

O presente item mostra de forma clara que mesmo sendo uma organização secular, o Sistema de Segurança pode e deve, como ocorre com as organizações privadas, e a exemplo do

Departamento de Polícia de Nova York - NYPD, incorporar no seu processo de gestão novas ferramentas e processos de inovação, quebrando desta forma, alguns paradigmas, dentre eles, a de que a implantação de inovação, com uma visão reconstrutiva da estratégia, não se adequa as Instituições de Segurança Pública. Desta forma as instituições poderão reformular e reestruturar suas táticas, técnicas e doutrinas, criando novas fronteiras, deixando de competir nos “oceanos vermelhos” para criar um valor único para seu cliente: a sociedade.

3. PESQUISA ORGANIZACIONAL

O presente capítulo versa sobre a pesquisa realizada na Polícia Militar do Maranhão/Brasil sobre Aprendizagem Organizacional. A metodologia usada foi descritiva e exploratória do modelo de gestão e dos processos internos e foi aplicada uma pesquisa de campo (questionário) aos oficiais e praças, com objetivo de levantar informações sobre a cultura organizacional, sobre os métodos de liderança implementados, as técnicas de gestão de pessoas e a estrutura e os processos organizacionais. Buscou-se também, levantar informações acerca das melhores ferramentas de medição de desempenho dos colaboradores. Mas a metodologia também é bibliográfica, pois utiliza material produzido anteriormente e de domínio público no referencial teórico e metodológico.

O questionário aplicado (Anexo A) foi uma adaptação da versão de Marchi (1999) com a versão criada por Yang (2003), designada de Dloq-A, que é uma adequação do, *dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq), ou “questionário das dimensões da organização que aprende” (Dloq), proposto por Watkins e Marsick (2003). O questionário é utilizado para verificar se a cultura organizacional está voltada para aprendizagem e se pode ser utilizada ou não como uma potencial fonte de vantagem competitiva. A versão adaptada apresenta validade e confiabilidade, confirmada por Ellinger (2003) e foi legitimada para o contexto brasileiro.

O referido questionário teve por finalidade levantar informações acerca da Aprendizagem Organizacional da PMMA. Ele é dividido em quatro construtos: o primeiro versa sobre a **Cultura Organizacional**; o segundo sobre questões relacionadas ao Processo de **Liderança**; o terceiro relaciona-se à **Gestão das Pessoas** e o quarto e último relaciona-se à **Estrutura e os Processos Organizacionais** da Instituição. Para evitar qualquer direcionamento das respostas, foi retirado do questionário aplicado o título dos quatro construtos.

A escala utilizada no questionário foi do tipo Likert, com cinco pontos. Cada investigado utilizou a escala em que **1** corresponde a **discordo totalmente** e **5** **concordo totalmente**, e selecionava com um X o seu grau de concordância, conforme o quadro abaixo.

Quadro 3 – Escala Likert com cinco pontos

1	2	3	4	5

A pesquisa organizacional se desenvolveu em dois momentos:

1. Pesquisa teste em junho de 2015;
2. Questionário Institucional entre fevereiro e março de 2016.

3.1. Questionário Teste

Primeiramente, visando verificar a aceitação do público interno sobre o referido tema, foi realizada a pesquisa-teste com um número reduzido de policiais, oficiais e praças.

Aos oficiais, o primeiro questionário, foi aplicado no dia 10 de junho de 2015, em São Luís, capital do Estado, no quartel do Comando Geral da PMMA, durante um encontro semanal, o qual se convencionou chamá-lo de “Bom Dia”, que ocorre sempre às quartas-feiras e no qual participa a maioria dos oficiais que trabalham na grande São Luís.

No período de 15 a 19 de junho de 2015 foi aplicado o questionário às praças, pessoal operacional e que trabalha na linha de frente da Instituição. Nesta fase foram entrevistados 56 (cinquenta e seis) oficiais, sendo descartados seis questionários, e 40 (quarenta) praças, apresentando um total de 90 (noventa) questionários válidos.

O objetivo de tal divisão foi fazer um levantamento minucioso da visão dos praças, que estão em contato direto com as ocorrências e com o nosso “cliente”, a sociedade, e fazem parte do setor operacional, comparando esta visão com a dos oficiais, de Tenente até Tenente Coronel, grupo este responsável pelo planejamento e controle das operações.

3.1.1 Resultados do Questionário Teste

Após recolhimentos e tabulação dos questionários da pesquisa teste, ficou constatado que a Organização Polícia Militar do Maranhão/Brasil, não tem capacidade de aprendizagem organizacional, pois nenhuma das dimensões pesquisadas está voltada para a aprendizagem. O quadro abaixo é o resumo geral da primeira pesquisa.

Quadro 4 – Resultado da pesquisa teste

	PRAÇAS	OFICIAL	MÉDIA
Cultura	1,9	2,4	2,1
Liderança	2,3	2,7	2,5
Pessoas	1,8	2,5	2,2
Processo	1,4	2,4	1,9
Total	1,8	2,5	2,2

Ficou comprovado também que, apesar dos grupos (oficiais e praças) apresentarem resultados aproximados, o grupo dos oficiais mostra uma visão mais otimista em relação ao grupo dos praças, pois os índices avaliados pelos oficiais, em todos os quesitos, apresentam resultados superiores.

3.1.2 Pontos com maiores índices de fraquezas

Após análise do quadro abaixo, constatam-se as maiores fragilidades organizacionais, conforme avaliação dos oficiais e praças.

Quadro 5 – Pontos com maiores índices de fraquezas da pesquisa teste

PONTOS COM MAIORES ÍNDICES DE FRAQUEZA						
PRAÇAS				OFICIAIS		
Nº	Q	Dimensão	Valor	Q	Dimensão	Valor
1	1	Gestão de Pessoas	1.1	7	Cultura Organizacional	2.1
2	6	Gestão de Pessoas	1.1	6	Cultura Organizacional	2.2
3	7	Gestão de Pessoas	1.1	3	Liderança	2.2
4	4	Liderança	1.1	3	Estrut. e Processos	2.2
5	7	Liderança	1.1	6	Gestão de Pessoas	2.3
6	1	Estrut. e Processos	1.2	7	Gestão de Pessoas	2.3
7	2	Estrut. e Processos	1.2	2	Estrut. e Processos	2.3
8	7	Estrut. e Processos	1.2	4	Estrut. e Processos	2.3

Os resultados apresentados no quadro 6 validam a pesquisa teste realizada, pois o coeficiente alfa de Cronbach encontrado, em todas as dimensões, está acima de 0,7, valor aceito pela comunidade acadêmica. Maiores informações sobre o coeficiente alfa de Cronbach são apresentadas no item pesquisa institucional.

Quadro 6 - Quadro resumo alfa de Cronbach da pesquisa teste

QUADRO RESUMO ALFA DE CRONBACH		
Validação	Dimensão	Total Geral
Coeficiente Alfa de Cronbach	Cultura Organizacional	0,8131
	Liderança	0,8527
	Gestão de Pessoas	0,8734
	Estrutura e Processos	0,9243
Média Geral		0,865875

3. 2 Questionário Institucional aplicado entre fevereiro e março de 2016.

3.2.1 População

Segundo Martins (1981) a análise estatística recai sobre uma realidade bem determinada que seja um conjunto de pessoas de objetos ou de simples fatos, com pelo menos uma característica em comum observável que se pretende analisar. O conjunto sujeito à análise chama-se população.

A Instituição pesquisada foi a PMMA. O total de integrantes (população) em junho de 2015 era de 8.380 (Oito mil trezentos e oitenta) policiais. Fonte: 1ª Seção da PMMA

3.2.2 Amostra

É o subconjunto da população ou parte da população que permite conhecer as características da mesma.

A amostra da pesquisa é aleatória, estratificada e considerada estatisticamente representativa do universo estudado, uma vez que seus elementos foram selecionados com base em probabilidades e cada integrante da Polícia Militar, representado pelas Companhias, teve a mesma chance de ser selecionado. A ferramenta utilizada para o sorteio foi a tabela de números aleatórios do Excell.

3.2.3 Erro amostral tolerável

É quanto um pesquisador admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse numa população.

3.2.4 Erro amostral

É a diferença entre o valor da amostra e o valor da população.

Para a pesquisa, o erro amostral tolerável foi estipulado em 4%.

Fórmula para o cálculo do erro amostral:

N = Tamanho da População

E_o = erro amostral tolerável

n_o = primeira aproximação do tamanho da amostra

n = tamanho da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

e

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

$$n_0 = 1/(0,04)^2 \rightarrow n_0 = 625$$

$n = 8380 \times 625 / 8380 + 625 \rightarrow n = 581,62$ ou seja, a amostra da pesquisa, com um erro amostral de 4% será de **582** (quinhentos e oitenta e dois) pesquisados.

3.3. Metodologia da pesquisa

O Estado do Maranhão é dividido geograficamente em cinco Mesorregiões: Norte, Leste, Oeste, Sul e Centro Maranhense.

Na Mesorregião Norte está localizado a Ilha Upaon-Açu, também conhecida como Ilha de São Luís, onde fica a Capital do Estado, a cidade de São Luís, com sua região metropolitana. Além das cidades da Ilha Upaon-Açu, fazem parte da mesorregião Norte algumas cidades no continente. Nesta mesorregião, se concentram 4.902 (quatro mil novecentos e dois) policiais ou 58,50% do efetivo da PMMA, distribuídos em Diretorias, Batalhões, Seções, Subunidades ou Companhias. Para efeito desta pesquisa, convencionou-se que cada Batalhão, Diretoria de Ensino e Diretoria de Apoio Logístico tem três companhias e os demais setores uma.

A Mesorregião Leste tem 1.227 (hum mil duzentos e vinte e sete) policiais ou 14,64% do total. A Mesorregião Oeste tem 1.096 (hum mil e noventa e seis) ou 13,08% do total. A Mesorregião Sul tem 385 (trezentos e oitenta e cinco) ou 4,59%, e a Mesorregião Centro Maranhense tem o efetivo de 770 (setecentos e setenta) policiais, o equivalente a 9,19 % do efetivo total da PMMA.

Para realização da pesquisa o valor encontrado para a amostra, 582(quinhentos e oitenta e dois), foi distribuído entre as Mesorregiões. Na Mesorregião Norte, que dispõe de 58,50% do efetivo da PMMA, foram aplicados 338 (trezentos e trinta e oito) questionários. Ou seja, 58% do total da amostra. O valor foi arredondado para evitar fração. Os 42% restante foram distribuídos para as demais Mesorregiões do Estado do Maranhão.

O quantitativo de questionários foi dividido pelo valor correspondente ao número, aproximado, de policiais por companhia e definido quatro companhias na Mesorregião Norte e uma companhia nas demais Mesorregiões, totalizando 08(oito) companhias sorteadas para responderem a pesquisa. Entretanto, como o efetivo da Mesorregião Norte equivale

aproximadamente a 58% (cinquenta e oito) do quantitativo dos policiais do Estado, o número de questionários a ser respondidos pelas Companhias desta Mesorregião seria de 85 (oitenta e cinco) cada, totalizando aproximadamente 338 (trezentos e trinta e oito) policiais pesquisados nesta Mesorregião. Para as demais, o quantitativo foi distribuído por companhia, conforme o valor percentual aproximado, que as Mesorregiões representavam, do efetivo total.

Dentre as unidades operacionais de atividades ordinárias de São Luís, 1º, 6º, 8º e 9º Batalhão de Polícia Militar (BPM), foi realizado um sorteio à parte para que as mesmas não corressem o risco de não serem contempladas na pesquisa. O sistema de sorteio utilizado foi a tabela de números aleatórios do *Excell*. Foi sorteada a 1ª Companhia do 1º BPM e em seguida, a “Companhia” da Diretoria de Ensino, onde o questionário foi aplicado na Academia de Polícia Militar (APM); depois, a 7ª Companhia Independente com sede em Rosário, e a segunda Companhia do 10º BPM de Pinheiro. Nas demais Mesorregiões foram sorteadas a 1ª Companhia do 2º, 3º, 4º e 5º Batalhão de Polícia Militar, situados respectivamente nas Mesorregiões Leste, Oeste, Sul e Centro Maranhense.

Quadro 7 – Quantitativo da PMMA por Mesorregião

MESSOREGIÃO	ÁREA	CIA	LOCALIZAÇÃO	EFETIVO
NORTE	1º BPM	1ª	São Luís	4902
	DE	APM		
	10º BPM	2ª	Pinheiro	
	7ª CI	1ª	Rosário	
% da Mesorregião em relação ao efetivo total – 58,50%				
LESTE	2º BPM	1ª	Caxias	1227
	% da Mesorregião em relação ao efetivo total – 14,64%			
OESTE	3º BPM	1ª	Imperatriz	1096
	% da Mesorregião em relação ao efetivo total – 13,08%			
SUL	4º BPM	1ª	Balsas	385
	% da Mesorregião em relação ao efetivo total – 4,59%			
CENTRO	5º BPM	1ª	Barra do Corda	770
	% da Mesorregião em relação ao efetivo total – 9,19%			
TOTAL EFETIVO PMMA			8.380	

Fonte: 1ª Seção do Estado Maior

3.4. Resultados do Questionário Institucional

Definido os critérios, o questionário foi aplicado e apresentou, conforme o quadro 8 abaixo uma pequena variação entre o total planejado e o resultado alcançado. A diferença

resultante deu-se em razão da quantidade de questionários descartados. Os questionários descartados apresentavam dados incompletos. Vale salientar também, que foi previsto uma quantidade acima do erro amostral, já prevendo o descarte de alguns questionários; mesmo assim, o quantitativo de descartes ficou acima do planejado.

Quadro 8 – Quantitativo de questionário aplicado por Unidade

	Mesorregião	% Efetivo	Unidades	Previsto	1° Lote	2° Lote	Descartados	Válidos
1	Norte	58,50%	APM	85	72	14	3	83
2			1° BPM	85	80	0	29	51
3			10° BPM	85	61	24	10	75
4			7ª CI	85	61	24	23	62
5	Leste	14,64%	2° BPM	85	85	0	3	82
6	Oeste	13,08%	3° BPM	75	85	44	43	86
7	Sul	4,59%	4° BPM	50	17	34	2	49
8	Centro	9,19%	5° BPM	55	57	19	14	62
	TOTAL	100%	-	605	518	159	127	550

2.6.1 Validade e confiabilidade do questionário

A análise dos resultados de um questionário aplicado deve levar em consideração sua validade ou legitimidade e confiabilidade.

Segundo Gauthier (1987; p.12), a “preocupação com a validade é, antes de mais, aquela exigência por parte do investigador que procura que os seus dados correspondam estritamente àquilo que pretendem representar, de um modo verdadeiro e autêntico”.

De Ketele (1988; p. 101) define a validação como “o processo por meio do qual o investigador se certifica de que aquilo que ele deseja observar, aquilo que ele realmente observa e o modo como à observação é levada a cabo se adequam ao objetivo da investigação”

Conforme Richardson (1989) a validação de um instrumento de medição é fundamental para avaliação de sua eficácia. Diz-se que um instrumento é válido quando mede o que se deseja. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável. O instrumento utilizado na validação da pesquisa foi o Alfa de Cronbach, ferramenta estatística, testada e aceita no mundo acadêmico, que quantifica numa escala de 0 a 1 a confiabilidade de um questionário. Hair Jr. *et al.* (1998) afirmam que valores acima de 0.7 são apropriados, porém são aceitos valores acima de 0,6 em estudos exploratórios.

Hayes (1998) definiu a confiabilidade como o grau em que o resultado medido reflete o resultado verdadeiro, ou seja, quanto uma medida está livre da variância dos erros aleatórios. Segundo Richardson (1989), se um investigador não conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, podem surgir muitas dúvidas acerca dos resultados obtidos e das conclusões extraídas.

A análise de confiabilidade do questionário aplicado na PMMA, no período compreendido entre fevereiro e março de 2016, medido através do alfa de Cronbach, indica que a pesquisa apresenta alto grau de confiabilidade.

Os dados apresentados no Quadro 9 - Quadro resumo alfa de Cronbach pesquisa Institucional abaixo, apresentam os valores dos Alfa de Cronbach encontrado para validação de cada construto pesquisado: Cultura Organizacional, Liderança, Gestão das Pessoas e Estrutura e os Processos Organizacionais para o grupo dos praças, com um total de 504(quinhentos e quatro) questionários válidos; para o grupo dos oficiais, com 46(quarenta e seis), totalizando 550(quinhentos e cinquenta) questionários. Todos os valores encontram-se acima de 0,7, o que confirma a validação da pesquisa.

O resultado também mostra a aproximação das respostas entre os oficiais e praças o que confirma a coerência entre os resultados obtidos. A consistência das respostas alcançadas por meio da aplicação do questionário na PMMA revelou que tal instrumento de medição apresentou alto índice de validação no espaço onde foi aplicado.

O valor de alfa de Cronbach para todas as dimensões foi de 0,8570.

Verificando se a confiabilidade dos resultados levantados, é possível dar maior relevância e credibilidade à pesquisa realizada.

Quadro 9 – Quadro resumo alfa de Cronbach pesquisa Insitucional

QUADRO RESUMO ALFA DE CRONBACH				
Validação	Dimensão	Praças	Oficiais	Total geral
Coeficiente Alfa de Cronbach	Cultura Organizacional	0,8206	0,8261	0,8234
	Liderança	0,8610	0,8463	0,8537
	Gestão de pessoas	0,8320	0,8419	0,8370
	Estrutura e processos	0,9055	0,9227	0,9141
MÉDIA		0,8548	0,8593	0,8570

3.5. Análise dos dados sociocultural levantados

Após análise dos dados conforme apresentado no Gráfico 1 – Sexo, abaixo, a Polícia Militar tem um efetivo, aproximado de 87,64% de colaboradores do sexo masculino e 12,36% do sexo feminino.

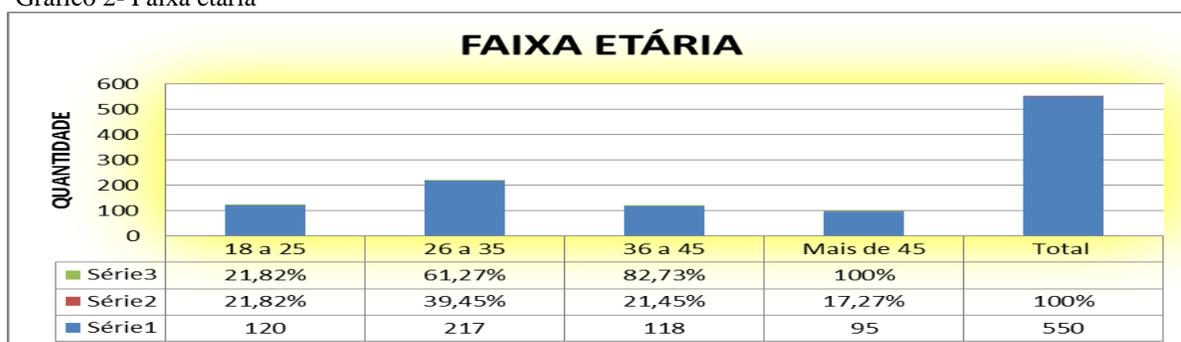
Gráfico 1- Sexo



Conforme Gráfico 2 – Faixa etária o percentual de colaboradores da Instituição com idade abaixo de 26 anos é de 21,82%. Entre 26 a 35 anos é de 39,45%. De 36 a 45 anos é de 21,45%, e constatou-se que 82,73% do efetivo da Instituição tem idade inferior a 45(quarenta e cinco) anos. A PMMA dispõe de 17,27% dos seus colaboradores com idade superior a 45(quarenta e cinco) anos.

Desta maneira, fica evidente que a Organização Policia Militar do Maranhão apresenta um quadro de colaboradores jovens com idade relativamente baixa.

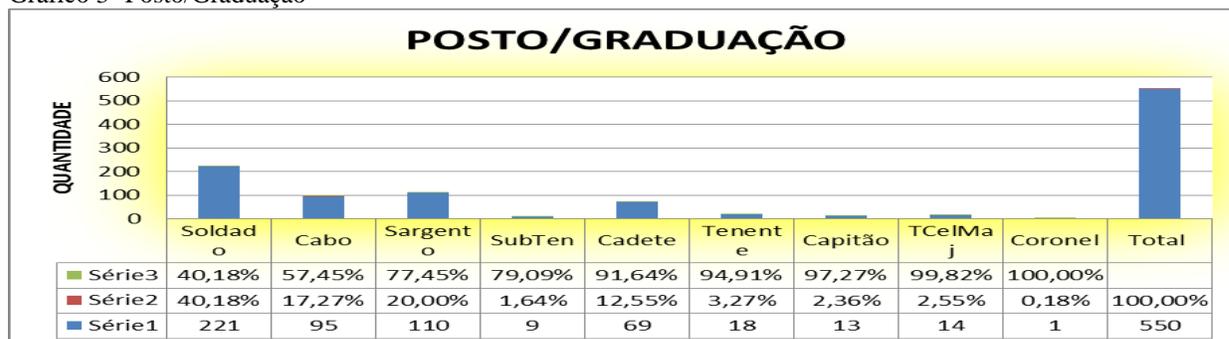
Gráfico 2- Faixa etária



De acordo com o gráfico 3 – Posto/Graduação o efetivo pesquisado é composto da seguinte forma: 40,18% de Soldados; 17,27% de Cabos; 20% de Sargentos; 1,64% de Sub Tenentes; 3,27% de Tenentes; 2,36% de Capitães; 2,55% de Tenentes Coronéis e Majores e

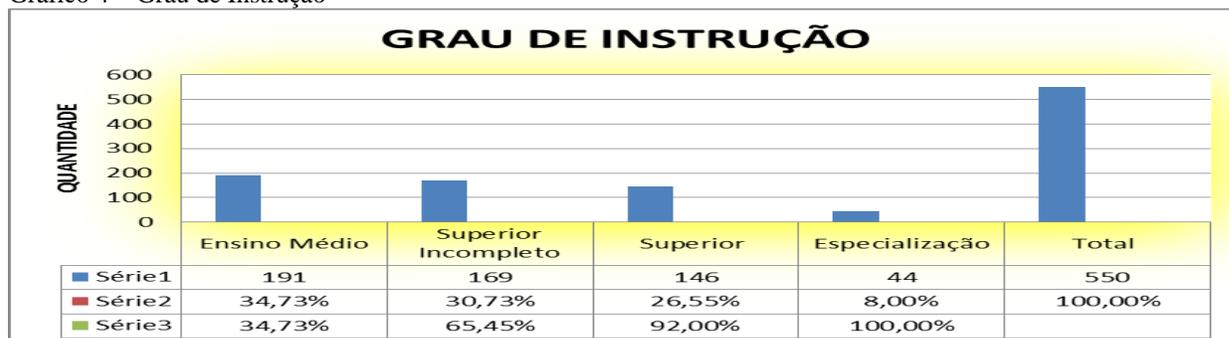
0,18% de Coronéis. Na amostra os Cadetes, que são alunos dos Cursos de formação de Oficiais, representam 12,55%. O grupo das Praças, de Soldado a Cadete, representa 91,91%, aproximadamente do efetivo da Instituição.

Gráfico 3- Posto/Graduação



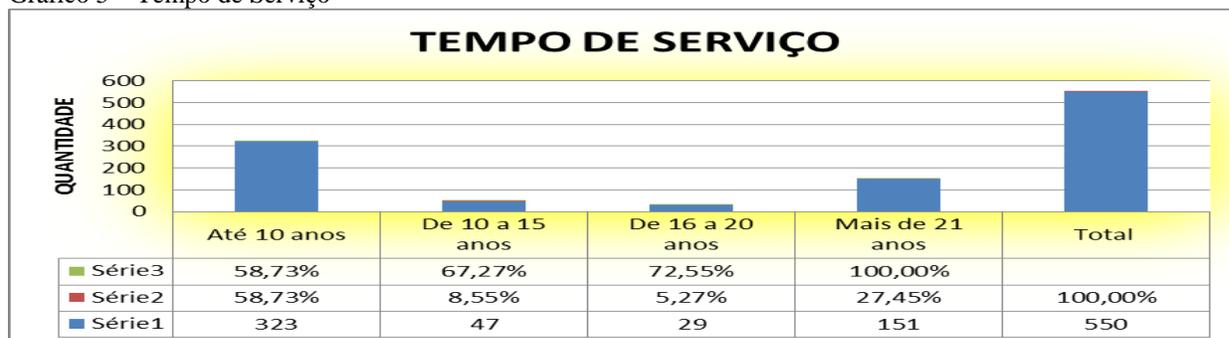
O Gráfico 4 – Grau de Instrução mostra que 34,73% da tropa tem somente o ensino médio, ao passo que 30,73% chegaram a entrar ou estão no ensino superior. Mas, fica evidente que 65,45% dos colaboradores não tem um curso superior, o que pode ser considerado uma grande fragilidade organizacional. O percentual com curso superior é de 34,55%, mas deste valor somente 8% tem alguma especialização.

Gráfico 4 – Grau de Instrução



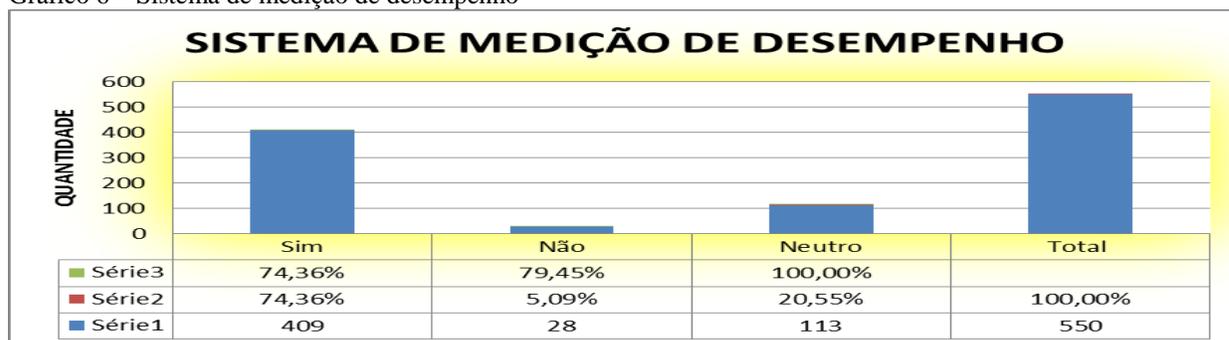
O Gráfico 5 – Tempo de Serviço expõe que 58,73% do efetivo têm até 10 anos de serviço; 8,55% têm entre 10 a 15 anos; 5,27% de 16 a 20 anos. Ou seja, 72,55% dos colaboradores têm menos de 20 anos de tempo de serviço na Instituição.

Gráfico 5 – Tempo de Serviço



O Gráfico 6 – Sistema de Medição de Desempenho demonstra que a grande maioria dos policiais militares, 74,36% são favoráveis à implantação de uma ferramenta que monitore o desempenho dos seus integrantes.

Gráfico 6 – Sistema de medição de desempenho



3.6. Análise dos dados levantados

A pesquisa foi realizada em dois grupos distintos, praças e oficiais. A análise dos resultados foi também realizada de forma distinta. Os Praças, por ser um grupo de maior representatividade quantitativa, tiveram 504 (quinhentos e quatro) questionários respondidos, os quais foram analisados no primeiro momento.

3.6.1. Análise do Grupo das Praças

Após recolhimentos e tabulação da pesquisa e conforme os dados apresentados na tabela 01 de acordo com os Praças, a PMMA apresenta deficiência de aprendizagem organizacional pois nenhuma das dimensões pesquisadas está voltada para a cultura de aprendizagem e o resultado geral deste grupo é de 2,59 (dois e cinquenta e nove). Valor que ficou bem abaixo da

média, que para pesquisa seria de 3 (três). Somente dois quesitos pesquisados, de um total de trinta, apresentaram respostas acima da média.

O item pesquisado que apresentou melhor resultado foi na dimensão Cultura Organizacional, o quesito 1.4 - Os policiais são honestos e abertos quando trabalham em equipe. O segundo item com melhor pontuação foi na dimensão Liderança, o quesito 2.1 - Os comandantes dão conhecimento da missão da PMMA. Todas as demais respostas ficaram abaixo da média. Mas convém ressaltar que a dimensão Estrutura e Processo Organizacional foi a que apresentou menor pontuação.

Tabela 1 - Resultado Praças

PRAÇAS									
Cultura Organizacional									
Q	1º BTL	2º BTL	3º BTL	4º BTL	5º BTL	10º BTL	7ª CI	APM	Total
1.1	3,11	2,52	2,23	2,32	3,07	2,63	2,73	2,31	2,61
1.2	2,94	2,48	2,16	2,25	2,58	2,87	2,93	2,04	2,53
1.3	2,72	2,09	1,84	1,91	2,54	2,24	2,38	2,11	2,23
1.4	3,43	3,34	3,17	3,57	3,34	3,49	3,40	3,12	3,36
1.5	2,74	2,49	2,28	2,27	3,27	2,72	2,89	2,28	2,62
1.6	2,66	2,30	2,23	2,50	3,32	2,54	2,45	2,14	2,52
1.7	2,74	2,32	2,32	2,27	3,08	2,51	2,51	2,15	2,49
Média	2,91	2,51	2,32	2,44	3,03	2,71	2,76	2,31	2,62
Liderança									
Q	1º BTL	2º BTL	3º BTL	4º BTL	5º BTL	10º BTL	7ª CI	APM	Total
2.1	3,32	2,96	3,20	3,27	3,58	3,12	3,78	3,34	3,32
2.2	2,87	2,64	2,26	2,36	3,17	2,75	3,15	2,57	2,72
2.3	2,83	2,52	2,49	2,64	3,42	2,87	2,95	2,66	2,80
2.4	2,66	2,38	2,44	2,41	3,15	2,63	2,56	2,47	2,59
2.5	2,70	2,57	2,35	2,30	3,29	2,82	2,95	2,59	2,70
2.6	2,55	2,17	2,07	2,16	2,53	2,40	2,35	2,26	2,31
2.7	2,91	2,75	2,38	2,61	3,42	2,78	3,18	2,54	2,82
2.8	2,83	2,99	2,22	2,66	3,25	3,01	3,04	2,92	2,87
2.9	2,77	2,94	2,26	2,82	3,03	2,94	2,89	2,46	2,76
Média	2,83	2,66	2,41	2,58	3,21	2,81	2,98	2,65	2,76
Gestão de Pessoas									
Q	1º BTL	2º BTL	3º BTL	4º BTL	5º BTL	10º BTL	7ª CI	APM	Total
3.1	3,11	2,65	2,56	2,39	2,78	2,78	3,31	2,85	2,80
3.2	2,91	2,56	2,28	2,32	2,95	2,97	3,11	2,59	2,71
3.3	2,77	2,52	2,09	2,66	2,83	2,87	3,09	2,49	2,66

3.4	2,62	2,56	2,15	2,18	2,90	2,55	2,93	2,45	2,54
3.5	2,30	2,35	1,80	2,32	2,76	2,34	2,38	1,92	2,27
3.6	2,79	2,62	1,96	2,45	2,90	2,57	2,53	2,03	2,48
3.7	2,49	2,39	2,00	1,77	2,53	2,30	2,35	2,05	2,23
3.8	2,77	2,90	2,20	2,52	2,76	2,66	2,98	2,47	2,66
Média	2,72	2,57	2,13	2,33	2,80	2,63	2,83	2,36	2,55
Estrutura e Processo Organizacional									
Q	1º BTL	2º BTL	3º BTL	4º BTL	5º BTL	10º BTL	7ª CI	APM	Total
4.1	2,89	2,27	1,89	2,18	2,97	2,64	2,62	1,89	2,42
4.2	2,66	2,48	1,99	2,32	3,14	2,82	2,64	2,19	2,53
4.3	2,55	2,38	1,99	2,05	2,86	2,61	2,73	2,05	2,40
4.4	2,60	2,55	2,05	1,80	2,83	2,67	2,98	2,08	2,44
4.5	2,53	2,47	1,89	1,80	3,08	2,54	2,80	2,14	2,41
4.6	2,72	2,56	1,89	2,01	2,95	2,63	2,71	2,07	2,44
Média	2,66	2,45	1,95	2,01	2,97	2,65	2,75	2,07	2,44
Geral	2,78	2,55	2,20	2,34	3,00	2,70	2,83	2,34	2,59

O Quadro 10 apresenta 08(oito) pontos com os maiores índice de fraquezas levantados pelos praças.

Quadro 10 - Maiores índices de fraquezas levantados pelos praças

PRAÇAS			
Nº	Q	Dimensão	Perguntas
1	1.3	Cultura Organizacional	A PMMA incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões
2	3.7	Gestão de Pessoas	A PMMA tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento.
3	3.5	Gestão de Pessoas	Os Policiais acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizado pela PMMA
4	2.6	Liderança	Os policiais e equipes são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento
5	4.6	Estrutura. e Processos	Existem, formalizados na PMMA, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas
6	4.5	Estrutura. e Processos	A PMMA tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos
7	4.1	Estrutura. e Processos	A PMMA tem estruturas e processos formais que promovem a partilha conhecimentos entre os colaboradores e a Organização
8	4.4	Estrutura. e Processos	A PMMA tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento

3.6.2 Análise do Grupo dos Oficiais

A análise da tabela 2 comprova que apesar de ambos grupos (Oficiais e Praças) apresentarem resultados aproximados, o grupo dos oficiais mostra uma visão mais favorável em relação aos praças, pois os índices avaliados pelos oficiais apresentam melhores resultados.

Tabela 2 - Resultado Oficiais

OFICIAIS									
Cultura Organizacional									
Q	1º Btl	2º Btl	3º Btl	4º Btl	5º Btl	10º Btl	7ª CI	APM	Total
1.1	2,75	2,20	3,00	1,80	2,00	1,88	2,86	2,78	2,41
1.2	2,50	3,20	3,20	2,00	2,00	1,88	2,43	2,44	2,46
1.3	2,50	2,00	2,80	1,60	1,67	1,63	2,00	2,22	2,05
1.4	4,25	2,40	3,40	2,40	3,00	3,38	2,86	3,56	3,16
1.5	2,75	2,40	2,60	1,60	2,00	2,75	2,71	2,89	2,46
1.6	2,25	1,60	2,40	1,80	3,00	2,50	2,43	3,00	2,37
1.7	3,00	3,00	3,00	1,80	2,33	2,25	2,14	2,33	2,48
Média	2,86	2,40	2,91	1,86	2,29	2,32	2,49	2,75	2,48
Liderança									
Q	1º Btl	2º Btl	3º Btl	4º Btl	5º Btl	10º Btl	7ª CI	APM	Total
2.1	4,00	2,60	3,60	2,40	3,00	4,00	4,14	3,44	3,40
2.2	3,25	2,00	4,00	1,80	3,33	3,13	3,57	3,22	3,04
2.3	3,00	2,40	3,20	2,00	2,67	2,75	3,86	3,11	2,87
2.4	3,00	2,80	3,40	2,20	3,00	2,75	3,57	3,00	2,97
2.5	2,75	1,80	3,60	2,20	2,67	1,75	3,14	3,44	2,67
2.6	3,00	1,60	3,20	1,80	2,00	2,75	2,14	2,11	2,33
2.7	2,50	2,80	3,20	3,00	2,33	2,75	3,71	4,00	3,04
2.8	3,25	2,40	4,40	3,20	3,33	3,63	3,29	4,11	3,45
2.9	3,25	3,40	2,80	3,20	3,67	3,00	3,57	4,11	3,37
Média	3,11	2,42	3,49	2,42	2,89	2,94	3,44	3,40	3,01
Gestão de Pessoas									
Q	1º Btl	2º Btl	3º Btl	4º Btl	5º Btl	10º Btl	7ª CI	APM	Total
3.1	3,25	3,40	3,00	2,80	4,00	1,75	3,14	3,44	3,10
3.2	3,00	2,40	3,20	2,60	2,67	2,00	3,14	3,00	2,75
3.3	3,00	3,20	2,80	2,60	1,33	2,25	2,43	2,78	2,55
3.4	3,00	2,60	2,40	2,60	1,67	2,25	2,71	3,00	2,53
3.5	2,75	1,80	2,80	2,00	2,00	1,75	2,29	2,56	2,24
3.6	3,75	1,80	2,40	1,80	1,33	1,75	2,14	2,44	2,18
3.7	2,50	2,80	2,80	3,60	2,67	2,00	3,43	2,33	2,77
3.8	2,75	3,20	2,60	3,80	3,00	2,13	2,86	2,33	2,83
Média	3,00	2,65	2,75	2,73	2,33	1,98	2,77	2,74	2,62

Est. E Proc. Organizacional									
	1º Btl	2º Btl	3º Btl	4º Btl	5º Btl	10º Btl	7ª CI	APM	Total
4.1	2,50	1,80	2,60	3,40	2,00	2,25	2,86	2,22	2,45
4.2	3,00	2,20	2,60	3,00	2,00	2,38	2,86	2,33	2,55
4.3	2,75	2,00	3,20	3,20	2,00	2,63	2,43	2,56	2,60
4.4	2,50	3,20	3,00	3,00	2,33	2,50	2,57	2,78	2,74
4.5	2,75	2,00	3,00	2,20	1,33	2,38	2,71	2,11	2,31
4.6	2,75	2,00	3,00	2,60	2,33	2,13	2,57	2,78	2,52
Média	2,71	2,20	2,90	2,90	2,00	2,38	2,67	2,46	2,53
	1º Btl	2º Btl	3º Btl	4º Btl	5º Btl	10º Btl	7ª CI	APM	Total
Geral	2,92	2,42	3,01	2,48	2,38	2,41	2,84	2,83	2,66

O Quadro 11 apresenta 08(oito) pontos com os maiores índice de fraquezas levantados pelos Oficiais. Convém destacar que 05 (cinco) deles encontram-se, também, no quadro de fraquezas levantados pelos Praças. E outro ponto que reforça a validade e confiabilidade do questionário é que o quesito mais crítico levantado pelos Oficiais é o mesmo levantado pelos Praças, (1.3 – Cultura Organizacional - A PMMA incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões). Fato que se repete, também, no terceiro lugar de maior fragilidade de ambos os grupos (3.5 - Gestão de Pessoas - Os Policiais acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função não serão severamente penalizados pela PMMA)

Quadro 11 - Maiores índices de fraquezas levantados pelos oficiais

OFICIAIS			
Q	Nº	Dimensão	Perguntas
1	1.3	Cultura Organizacional	A PMMA incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões
2	3.6	Gestão de Pessoas	A PMMA promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objetivo promover alterações na PMMA
3	3.5	Gestão de Pessoas	Os Policiais acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não será severamente penalizado pela PMMA
4	4.5	Estrutura e Processo	A PMMA tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos
5	2.6	Liderança	Os policiais e equipes são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento
6	1.6	Cultura	A PMMA suporta os colaboradores que assumem riscos calculados

		Organizacional	
7	1.1	Cultura Organizacional	A PMMA tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro
8	4.1	Estrutura e Processo	A PMMA tem estruturas e processos formais que promovem a partilha conhecimentos entre os colaboradores e a Organização

A Tabela 3 - Geral, apresenta o resultado geral da PMMA. É o resultado do somatório dos Praças com os Oficiais por Unidade pesquisada. O resultado geral, 2,63 (dois e sessenta e três), deixa evidente que a Instituição Polícia Militar do Maranhão não tem uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem.

Tabela 3 – Resultado Geral

Cultura Organizacional									
	1º BTI	2º BTI	3º BTI	4º BTI	5º BTI	10º BTI	7ª CI	APM	PMMA
1.1	2,92	2,36	2,63	2,06	2,56	2,26	2,80	2,54	2,52
1.2	2,72	2,84	2,68	2,13	2,31	2,38	2,69	2,24	2,50
1.3	2,61	2,04	2,34	1,75	2,13	1,94	2,20	2,16	2,15
1.4	3,84	2,87	3,29	2,98	3,16	3,46	3,14	3,34	3,26
1.5	2,74	2,45	2,44	1,94	2,65	2,73	2,80	2,59	2,54
1.6	2,45	1,95	2,32	2,15	3,16	2,52	2,44	2,57	2,45
1.7	2,87	2,67	2,67	2,04	2,71	2,39	2,33	2,24	2,49
Média	2,88	2,45	2,62	2,15	2,67	2,53	2,63	2,53	2,56
Liderança									
	1º BTI	2º BTI	3º BTI	4º BTI	5º BTI	10º BTI	7ª CI	APM	PMMA
2.1	3,67	2,78	3,40	2,84	3,30	3,57	3,96	3,39	3,36
2.2	3,05	2,32	3,14	2,08	3,26	2,96	3,35	2,89	2,88
2.3	2,91	2,46	2,85	2,32	3,06	2,83	3,40	2,89	2,84
2.4	2,83	2,59	2,92	2,30	3,07	2,69	3,07	2,74	2,78
2.5	2,72	2,19	2,98	2,25	2,98	2,31	3,04	3,02	2,69
2.6	2,77	1,89	2,64	1,98	2,29	2,60	2,23	2,18	2,32
2.7	2,71	2,78	2,80	2,81	2,89	2,79	3,46	3,27	2,94
2.8	3,04	2,69	3,32	2,93	3,30	3,33	3,17	3,52	3,16
2.9	3,01	3,17	2,53	3,01	3,36	3,00	3,23	3,29	3,07
Média	2,97	2,54	2,95	2,50	3,06	2,90	3,21	3,02	2,89
Gestão de Pessoas									
	1º BTI	2º BTI	3º BTI	4º BTI	5º BTI	10º BTI	7ª CI	APM	PMMA
3.1	3,18	3,02	2,79	2,59	3,43	2,27	3,23	3,15	2,96
3.2	2,95	2,48	2,75	2,46	2,82	2,50	3,12	2,80	2,73
3.3	2,88	2,86	2,45	2,63	2,10	2,58	2,77	2,63	2,61

3.4	2,81	2,58	2,29	2,39	2,32	2,42	2,83	2,72	2,54
3.5	2,52	2,07	2,31	2,16	2,42	2,06	2,33	2,24	2,26
3.6	3,26	2,21	2,19	2,13	2,12	2,17	2,34	2,23	2,33
3.7	2,50	2,60	2,40	2,69	2,62	2,16	2,90	2,19	2,51
3.8	2,76	3,05	2,40	3,16	2,90	2,40	2,93	2,40	2,75
Média	2,86	2,61	2,45	2,53	2,59	2,32	2,81	2,55	2,59
Estrutura e Processo Organizacional									
	1º BTI	2º BTI	3º BTI	4º BTI	5º BTI	10º BTI	7ª CI	APM	PMMA
4.1	2,69	2,04	2,25	2,67	2,50	2,46	2,86	2,06	2,44
4.2	2,82	2,34	2,29	2,59	2,59	2,61	2,71	2,26	2,53
4.3	2,64	2,19	2,60	2,76	2,46	2,60	2,75	2,31	2,54
4.4	2,54	2,88	2,53	2,52	2,62	2,58	2,73	2,43	2,60
4.5	2,63	2,24	2,45	2,00	2,24	2,49	2,52	2,12	2,34
4.6	2,72	2,28	2,45	2,20	2,68	2,39	2,80	2,42	2,49
Média	2,68	2,33	2,43	2,46	2,51	2,52	2,73	2,27	2,49
TOTAL	2,84	2,48	2,61	2,41	2,71	2,57	2,84	2,59	2,63

O Quadro 12 apresenta os pontos de maiores fraquezas da Polícia Militar do Maranhão.

Quadro 12 - Pontos com maiores índices de fraquezas da Polícia Militar do Maranhão

POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO			
Q	Nº	Dimensão	Perguntas
1	1.3	Cultura Organizacional	A PMMA incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões
2	3.5	Gestão de Pessoas	Os Policiais acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não será severamente penalizado.
3	2.6	Liderança	Os policiais e equipes são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento
4	3.6	Gestão de Pessoas	A PMMA promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objetivo promover alterações na PMMA
5	4.5	Estrutura e Processo	A PMMA tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos
6	4.1	Estrutura e Processo	A PMMA tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a Organização
7	1.6	Cultura Organizacional	A PMMA suporta os colaboradores que assumem riscos calculados
8	4.6	Estrutura e Processo	Existem, formalizados na PMMA, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas

O quadro abaixo é o resumo geral, por dimensão, da pesquisa Institucional. A dimensão que mais se destaca é a Liderança, quase alcançando o valor mínimo para ser considerada, neste quesito, uma organização com aprendizagem organizacional. Convém ressaltar a proximidade das respostas entre Praças e Oficiais.

Quadro 13 – Resumo geral da pesquisa Institucional

DIMENSÃO	OFICIAL	PRAÇAS	MÉDIA
CULTURA	2,48	2,62	2,55
LIDERANÇA	3,01	2,76	2,89
PESSOAS	2,62	2,55	2,59
PROCESSO	2,53	2,44	2,49
MÉDIA - TOTAL	2,66	2,59	2,63

3.6.3. Medidas sugeridas

Algumas medidas sugeridas para melhorar as deficiências detectadas na pesquisa organizacional estão relacionadas no quadro abaixo e no item 4.9.1 Objetivos específicos e metas da proposta de plano de gestão para PMMA de 2017 – 2020.

Quadro 14 – Medidas sugeridas

MEDIDAS SUGERIDAS PARA MELHORAR AS DEFICIÊNCIAS		
PRAÇAS/OFICIAIS		
1	Cultura Organizacional	Apoiar as Associações e Clubes Sociais visando intensificar a participação dos integrantes.
1	Cultura Organizacional	Proporcionar assessoria Jurídica aos Policiais envolvidos em ocorrências.
2	Liderança	Implantar reuniões semanais (Instrução)
3	Gestão de Pessoas	Implantar reuniões semanais - Troca de Experiências e Formulação da Estratégia de combate a criminalidade
4	Estrutura e Processos	Proporcionar através de convênio com as Universidades cursos de Graduação e Pós-graduação

3.7 Breve comparação do questionário teste com o questionário institucional

O item abaixo não chega a ser uma análise comparativa fidedigna, pois o questionário teste foi aplicado somente na Região Metropolitana de São Luís, enquanto questionário Institucional seguiu parâmetros rígidos especificados na pesquisa científica e abrangeu todo o Estado do Maranhão. Mas apesar da pesquisa teste não ter seguido todos os requisitos técnicos necessários para uma análise comparativa mais legítima, convém destacar uma melhora significativa, principalmente no grupo dos Praças, que conforme quadro 14 saiu de 1,8(um e oito)

para 2,59(dois e cinquenta e nove). Observa-se, também uma pequena melhora no grupo dos Oficiais, que saltou de 2,5(dois e cinco) para 2,66(dois e sessenta e seis). No geral, a Polícia Militar do Maranhão/Brasil, saiu de 2,2(dois e dois) para 2,63(dois e sessenta e três).

Algumas medidas que podem ter contribuído para alavancar o resultado:

- Mudança no Comando Geral da Instituição;
- Aproximação do novo Comandante com a tropa;
- Aumento do número de Policiais na Instituição;
- Criação da Gratificação por aumento da produtividade (apreensão de armas de fogo).

Mas convém destacar que apesar da ”melhora” ficou evidente que a Polícia Militar do Maranhão, necessita intensificar seu processo de melhoria Institucional pois não apresenta Capacidade de Aprendizagem Organizacional, uma vez que nenhuma das dimensões pesquisadas apresentou resultados, acima de 3(três), valor mínimo necessário para ser considerada uma instituição com aprendizagem organizacional.

Quadro 15 – Resumo geral das pesquisas

Dimensão	QUESTIONÁRIO TESTE			QUESTIONÁRIO INSTITUCIONAL		
	Oficial	Praças	Média	Oficial	Praças	Média
Cultura	2,4	1,9	2,1	2,48	2,62	2,55
Liderança	2,7	2,3	2,5	3,01	2,76	2,89
Pessoas	2,5	1,8	2,2	2,62	2,55	2,59
Processo	2,4	1,4	1,9	2,53	2,44	2,49
Total	2,5	1,8	2,2	2,66	2,59	2,63

Ficou comprovado também que, apesar dos grupos (Oficiais e Praças) apresentarem resultados aproximados, o dos Oficiais mostram uma Visão mais otimista em relação aos Praças, pois os índices avaliados pelos oficiais apresentam resultados superiores em quase todos os quesitos analisados.

4. PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO PARA PMMA - 2017/2020

A Polícia Militar do Maranhão, em face de sua missão específica prevista na Constituição Federal, art. 144, complementada pela Constituição Estadual do Maranhão, no art. 114, que é a prevenção, preservação e restauração da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, admite um novo e grande desafio: administrar de forma adequada suas ações, através de experiências e informações, utilizando as mais modernas técnicas de gestão, a fim de aperfeiçoar sua prestação de serviço à comunidade. Tal conscientização é uma resposta às solicitações constantes da sociedade, que necessita de organizações públicas eficientes, eficazes e efetivas.

Para a elaboração do plano de gestão estratégica, primeiramente, foi realizado um estudo para identificar a posição estratégica da organização (Diagnóstico estratégico). Foi produzido um *check-up* para detectar o que a Instituição é e o que ela quer ser, entendendo o ambiente e a si mesma. Para concretizar este *check-up*, foi utilizada a Matriz Swot/Pfoa (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças), ou seja, foram observadas as potencialidades e fragilidades relacionadas ao ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças ao ambiente externo. A coleta desses dados contou com a participação de todas as Unidades administrativas e operacionais da Instituição, que enviaram as suas sugestões. Tal diagnóstico foi fundamental para a confecção de um plano sólido, consistente e que atende aos interesses da Instituição.

Nos últimos anos, o fenômeno da violência urbana, com suas manifestações peculiares, exigiu um esforço adicional da PMMA, não somente no emprego maciço de meios humanos e materiais, mas também em levantamentos e análises, resultando em estudos a respeito do problema da criminalidade e da violência.

Hoje, serviços que geram valor agregado são cada vez menos materiais e cada vez mais intensos em informações e conhecimentos. Assim, para tomarmos decisões que comprometam estrategicamente a organização, é necessário analisarmos a polícia de forma contínua para viabilizar possíveis decisões a serem tomadas diante de problemas previsíveis e imprevisíveis.

Essa visão permite ao comando da PMMA estar preparado para realizar mudanças no seu perfil quando detectada alguma necessidade. Portanto, é preciso garantir que toda a organização pense e aja como uma equipe, e tenha apoio e os meios de direção estratégica de que necessita. É

importante, para isso, a habilidade de reagir rapidamente e de modo eficiente às necessidades da população, assim como é essencial que todos tenham as mesmas informações sobre os resultados dos projetos e dos novos empreendimentos. Por tudo isso é que o Plano de Gestão se faz necessário.

4.1 Finalidade do Plano de Gestão

- a. Estabelecer linhas de ação a serem seguidas e metas a serem alcançadas uniformemente pelos diversos escalões de comando da Corporação, visando o desenvolvimento da Instituição numa ordem de prioridades, na busca dos objetivos contextuais e permanentes a partir de um cenário delineado;
- b. Dotar os diversos setores da Instituição de um planejamento prévio, estabelecido pelo Comando Geral, para administração da Corporação de modo a facilitar a consecução dos objetivos propostos.

4.2 Roteiros do Plano de Gestão

A intenção do plano é orientar o rumo da organização e sua formulação está alinhada ao aprendizado organizacional e sustentada na ferramenta *Balanced scorecard* (BSC). Conforme o Quadro 15 os temas estratégicos são: segurança da comunidade, satisfação do público interno e externo e construção de uma imagem positiva.

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca uma força de trabalho capacitada e motivada para melhorar a produtividade organizacional na resolução dos problemas. Na perspectiva financeira, pretende-se aumentar as receitas e maximizar a relação benefício/custo. Na perspectiva cliente, visa-se a redução da criminalidade com aumento da sensação de segurança e consequentemente a percepção de um Maranhão mais seguro.

Quadro 16 – Balanced Scorecard da Polícia Militar do Maranhão

BALANCED SCORECARD DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO				
Temas Estratégicos	Segurança da sociedade	Satisfação do público externo	Satisfação do público interno	Construção da imagem
MARANHÃO SEGURO				
Perspectiva	PROPOSIÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE			
Cliente	Redução dos crimes	Aumento da sensação de segurança	Proximidade com a sociedade	Fortalecer as comunidades
Financeira	Maximizar benefício/custo	Crescimento da receita	Firmar parcerias	Reduzir custos
Processos Internos	Melhorar a produtividade	Aumentar a capacidade de infraestrutura	Promover resolução de problemas com participação da comunidade	Atingir a excelência operacional
Aprendizado e Crescimento	FORÇA DE TRABALHO PREPARADA E MOTIVADA			
	Competências- Melhorar as habilidades e excelência funcional	Crescimento e desenvolvimento pessoal – Ampliar capacidades de gestão do conhecimento	Desenvolver clima positivo para o público interno - Melhorar satisfação	Tecnologia - Melhorar a gestão da informação e dos processos

FONTE: Adaptado Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (2001, P. 152)

4.3 Diagnóstico Institucional

A Polícia Militar do Maranhão tem como Comandante Geral o senhor Coronel QOPM José Frederico Gomes Pereira.

4.3.1 Ramo de atividade

Policimento Ostensivo Preventivo e Manutenção da Ordem Pública.

4.3.2 Público alvo

O quadro abaixo apresenta informações básicas do Estado do Maranhão (Síntese)

Tabela 4 – Informações básicas do Estado do Maranhão

População estimada 2015	6.904.241
Área (km ²)	331.936,948
Densidade demográfica (hab/km ²)	19,81
Rendimento nominal mensal domiciliar <i>per capita</i> da população 2015 (Reais)	509
Número de Municípios	217

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento,

4.4 Diagnóstico do Cenário

A nível nacional trava-se uma agressiva batalha no que concerne ao próprio destino das Corporações Policias Militares, cujas principais ideias tratam da desconstitucionalização, desmilitarização e unificação. Kleber (2007).

Ocorrendo as três hipóteses ou qualquer delas isoladamente, significarão profundas mudanças no ambiente organizacional, razão pela quais, entrincheiradas, as Polícias Militares têm procurado se defender desta ameaça, porque na verdade, como é a tônica dos raciocínios, não reside propriamente aí, o cerne das questões da segurança pública.

Paralela a estas discussões, corre como aspectos igualmente preocupantes a situação socioeconômica do país e a sua complexa cultura política de administração pública.

No âmbito estadual, constata-se o aumento no número de ocorrências letais contra a vida, decorrente, em sua maioria, do tráfico de drogas. A despeito do manifesto desejo de dar um tratamento adequado à segurança pública, as dificuldades gerais de abastecimento, a falta de oportunidade de trabalho, saúde, educação, saneamento básico, transporte, proteção à criança e ao adolescente, constituem para o governo entraves para um investimento proporcional às necessidades do efetivo, fardamento, equipamento, armamento, viaturas, instalações e assistência psicossocial aos policiais militares; a situação se agrava ainda mais com o crescimento explosivo da população das principais cidades do Estado.

4.4.1 Análise do ambiente

4.4.1.1 Análise Interna

Dentro do contexto interno à Corporação, os reflexos dos fatores mencionados, no diagnóstico do cenário, são visíveis, pois são manifestos pelas carências de toda ordem, as quais, aliadas à cultura organizacional complexa, têm se constituído como obstáculo, para o

desenvolvimento organizacional pretendido e conseqüentemente impedido que a organização preste um serviço de qualidade nos níveis desejados pela comunidade.

Contudo, é evidente que a despeito de que todos os fatores retro alinhados indiquem para uma situação insustentável, os pontos fortes a seguir citados se contrapõem a este quadro, estabelecendo o devido equilíbrio, acenando, portanto, para possibilidades concretas de reversão do quadro.

4.4.1.1.1 Potencialidades:

- a) 180 anos protegendo o povo maranhense;
- b) Hierarquia e disciplina estabelecida;
- c) Gestão Comunitária;
- d) Interação com a população local;
- e) Presença em todos os Municípios do Estado;
- f) Descentralização orçamentária e financeira;

4.4.1.1.2 Fraquezas:

Administrativa/Pessoal

- a) Poucos policiais militares em relação à população e ao território;
- b) Política salarial não compatível com as aspirações dos policiais militares;
- c) Formação básica deficitária por insuficiência de recursos destinados ao treinamento;
- d) Baixa escolaridade dos policiais;
- e) Carência de assistência bio-psicossocial aos policiais e seus familiares;
- f) Autoestima em baixa em razão dos salários e das condições de trabalho;

Administrativa/Organizacional

- a) Imagem Institucional desgastada;
- b) Resistência à integração com outros órgãos de segurança;
- c) Deficiência tecnológica para melhoria da produtividade;
- d) Ausência de uma Política de Marketing Institucional (Externa e Interna);
- e) Deficiência de recursos materiais (viatura, rádio comunicação, armamento e equipamentos coletivos e individuais, armas menos que letais) e financeiros;

Operacional

- a) Más condições de trabalho;
- b) Deficiência na padronização dos procedimentos policiais;

4.4.1.2 Ambiente Externo

a) Parceiros da Organização

A PMMA tem como parceiros para o cumprimento de sua missão, a sociedade, a Polícia Civil, a Polícia Federal, o Corpo de Bombeiros, Polícia Rodoviária Federal, as Secretarias do Estado e as Prefeituras Municipais.

b) Ações da concorrência

No policiamento ostensivo, A PMMA, amparada pela legislação vigente, não tem um concorrente direto, mas é crescente o número de empresas privadas e de guardas municipais no Estado, que dependendo do ângulo de observação, podem ser considerados concorrentes ou parceiros.

Entretanto, é visível o aumento do número de infratores da lei e estruturação do crime organizado no Estado, concorrentes diretos da Instituição.

4.4.1.2.1 Ameaças

Por conta do crescimento do índice de criminalidade no Brasil como um todo e o descrédito de uma parte da população maranhense para com o serviço de segurança pública, de maneira específica, são crescentes: o número de empresas privadas na área de segurança, o desenvolvimento de Guardas Municipais apoiadas em legislação peculiar, além das ingerências políticas indevidas de alguns membros do Poder Legislativo, com interferência disfuncional de parlamentares no sistema de segurança. Além destas, temos as seguintes ameaças:

Administrativa/Pessoal

- a) Desvalorização do profissional de segurança pública pela classe política;
- b) Baixo reconhecimento do profissional de segurança pública por parte da sociedade;
- c) Desestruturação familiar;
- d) Consumo excessivo de álcool e drogas;

e) Desmotivação da tropa pela defasagem salarial e atraso da ascensão funcional do policial militar;

e) Sensação de impunidade;

Administrativa/Organizacional

a) Deficiência na integração das informações dos órgãos de segurança;

b) Cadeias e presídios superlotados;

c) Corrupção e impunidade generalizada na sociedade;

d) Pobreza;

e) Crime organizado;

f) Evasão de policiais para outros órgãos;

Operacional

a) Crescimento do número de usuários de drogas;

b) Grupos criminosos de outros Estados atuando no interior do Maranhão;

c) Carência de parceria institucional entre os órgãos afins;

4.4.1.2.2 Oportunidades

a) Convênio entre PMMA e instituições de ensino superior (UEMA, UFMA, CEUMA etc)

b) Compromisso do novo governo estadual em priorizar as políticas públicas de segurança;

c) Clamor crescente da população por segurança;

d) Parceria dos Governos Federal e Estadual na capacitação de policiais;

e) Gestão participativa com segmentos da sociedade;

4.4.2 Resumo das principais ocorrências atendidas

A elaboração do Relatório de Análise Estatística de Criminalidade tem por objetivo dotar a Polícia Militar do Maranhão de um instrumento de avaliação da situação da violência e da criminalidade em São Luís e Região Metropolitana dos últimos cinco anos, bem como subsidiar o desenvolvimento de ações operacionais, táticas e estratégicas com vistas à redução dos indicadores apresentados.

Para mensuração dos índices de criminalidade foram definidos os seguintes crimes: disparo de arma de fogo; estupro; furto de veículo; lesão corporal dolosa; roubo – outros¹⁴; roubo de veículo; roubo seguido de morte; tentativa de homicídio e homicídio doloso.

Na tabela 5 são apresentados os números absolutos de registros dos principais crimes no período de janeiro a outubro para efeito de comparação, entre os anos de 2011 a 2016.

Tabela 5 – Comparativo anual de ocorrências criminais

TIPOS DE OCORRÊNCIAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HOMICIDIO DOLOSO	519	635	807	910	800	323
TENTATIVA DE HOMICIDIO	269	235	307	404	242	73
LESÃO CORPORAL	5903	6734	7327	8296	5322	1896
ROUBO SEGUIDO DE MORTE	22	23	34	32	64	19
ROUBO – OUTROS	6322	7681	9749	12661	8987	3856
FURTO DE VEICULOS	194	195	225	350	369	166
DISPARO DE ARMA DE FOGO	812	1135	1586	2611	1730	684
ESTUPRO	45	38	39	50	44	10
TOTAL GERAL	14.086	16.699	20.074	25.314	17.558	7.027

Fonte: Ciops.Obs. 2016 até 15 de junho

4.5 Visão

Ser referência em Segurança Pública, caracterizada pela legalidade, competência, valorização profissional, promoção da cidadania, tendo o compromisso de servir com excelência, proporcionando à sociedade maranhense a segurança necessária para a paz social. Aguiar (2005)

4.6 Missão

Valorizar o policial militar e atender honrosamente às necessidades da comunidade, fornecendo serviços de segurança pública de alta qualidade, primando pela preservação da ordem pública no Estado do Maranhão. Aguiar (2005).

Em um Estado como o Maranhão, com uma área de 331.983 km² (trezentos e trinta e um mil, novecentos e oitenta e três quilômetros quadrados), 217(duzentos e dezessete) municípios, com alguns deles comandados por Cabos e com cidades com mais de 1000 (mil) quilômetros de distância do Comando Geral da PMMA, uma missão bem clara e reafirmada como obrigação de

¹⁴ Roubo a estabelecimento comercial; de veículo; a pessoa; a transporte público; a residência; a taxista; a outros estabelecimentos; em veículo e outros.

todos é de fundamental importância para sua manutenção na área de segurança pública e para seu crescimento como Instituição. Afinal, ela está voltada ao atendimento das necessidades de seus clientes, no caso, a sociedade maranhense.

4.7 Valores Organizacionais

Conforme Aguiar (2005) os componentes da organização devem pautar seus procedimentos baseados nos valores abaixo:

- a) Agir sempre com honestidade de propósitos e probidade;
- b) Pautar as relações humanas no ambiente de trabalho pelo respeito, justiça e lealdade;
- c) Servir a população como cada policial militar gostaria de ser servido;
- d) Manifestar educação, zelo, cortesia e respeito a todas as pessoas;
- e) Agir sempre em defesa da vida, da integridade física e da dignidade das pessoas;
- f) Agir sempre com competência e profissionalismo;

4.8 Objetivos Institucionais

4.8.1 Objetivos Estratégicos fundamentados no BSC

Os objetivos Estratégicos foram trabalhados levando em consideração a valorização do público, interno e externo, ou seja, o policial militar e a sociedade, visando baixar os índices de criminalidade no Estado e melhorar o nível de satisfação da sociedade com o serviço prestado. Para tanto foi utilizada uma adaptação da ferramenta *Balanced Scorecard* desenvolvido pelo Dr. Robert Kaplan e David Norton.

Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o *Balanced Scorecard* permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros, o que se encaixa perfeitamente à Polícia Militar do Maranhão. Nesse contexto, inicialmente, foi trabalhado a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do público interno, objetivando aprimorar a contribuição que estes parceiros possam dar para a melhoria do processo. O aprendizado e o crescimento formam a base da melhoria da qualidade. Em seguida, foram observados os Processos Internos geridos na organização, sugerindo mudanças no funcionamento desses. Tudo isso visando melhorar o atendimento aos clientes, reduzir os índices de criminalidade e, conseqüentemente, otimizar a imagem da Corporação junto a comunidade.

Quadro 17 – Objetivos estratégicos da Polícia Militar do Maranhão

PERSPECTIVA	RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
CLIENTE - NÍVEL 4	• Satisfação da sociedade	• Reduzir os índices de criminalidade
		• Melhorar o atendimento
		• Reforçar o envolvimento e a satisfação da comunidade em relação aos serviços e resultados – reconhecimento
		• Otimização da qualidade de vida
	• Apoio da sociedade	• Qualidade e pontualidade dos serviços
		• Acompanhar o grau de satisfação
		• Construção da imagem
		• Conquistar o cliente
FINANCEIRA - NÍVEL 3	• Crescimento da arrecadação	• Aumentar o valor líquido da arrecadação
		• Aumentar o número de parcerias e convênios – novas fontes de receitas
		• Equilibrar receitas e despesas internas para manter garantia de 100% a terceiros
		• Pagar prêmios de eficiência profissional
PROCESSOS INTERNOS - NÍVEL 2	• Desenvolvimento dos principais processos internos com base na qualidade	• Melhorar principais processos internos - levantamentos de fundos - parceria com a comunidade - processamento de informação e comunicação - desenvolvimento de novas práticas de atuação (serviços)
		• Estabelecer estrutura organizacional orientada para o desempenho
		• Implantar critérios de desempenho mensuráveis
		• Atingir a excelência operacional (processos operacionais)
	• Desenvolvimento de serviços inovadores	• Promover processo de pesquisa e desenvolvimento
		• Desenvolver processo consistente para a avaliação dos serviços existentes
APRENDIZADO E CRESCIMENTO - NÍVEL 1	• Produtividade do público interno	• Treinamento e desenvolvimento
		• Gestão do conhecimento – desenvolver sistemas de aprimoramento e aprendizado relacionados com os principais processos e serviços.
		• Tecnologia – identificar necessidades de tecnologia e planejar aquisição
		• Trabalho em equipe
	• Satisfação do público interno	• Comunicação aberta e eficaz
		• Medir o nível de satisfação do público interno
		• Estimular o pessoal da PMMA a se orgulhar de suas contribuições e sentir que fazem a diferença
		• Senso de propriedade e envolvimento do público interno

FONTE: Adaptado Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (2001, P. 159)

4.8.2 Objetivo Geral

Envidar esforços nas áreas administrativas, tecnológica e operacional, a fim de valorizar o policial militar, reduzir o índice de criminalidade e elevar o nível de satisfação da sociedade maranhense, com a prestação de um trabalho de qualidade.

4.8.3 Objetivos Específicos/Metas

No quadro abaixo se encontram os objetivos específicos/metasp da PMMA paara o período compreendido entre 2017 e 2020. Conforme Deming “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

Quadro 18 – Objetivos específicos/metasp da Polícia Militar do Maranhão

Nº	ATIVIDADE	O QUÊ	Nível	Quem	2017	2018	2019	2020
1	Formação	Formar de maneira continuada policiais para Ascensão na carreira profissional em Instituições dentro e fora do Estado. (CEFC, CEFS, CAS, CHOA, CHOE, CAO e CSP)	1	DE	330	800	800	800
2	Formação	Proporcionar, mediante convênio com Instituições de Nível Superior, a Graduação e Pós-Graduação, de PMs	1	CMDO	400	600	800	1200
3	Treina-mento	Proporcionar instrução Semanal de Manutenção de Tropa, atingindo aproximadamente 80% do efetivo	1	Cmt de UPM		48	48	48
4	Capacitação	Capacitar policiais para desempenhar atividades administrativas e operacionais	1	DE	5000	5250	5500	6000
5	Requalifi-cação	Requalificar policiais para desempenhar atividades operacionais: Abordagem, Tiro, Uso Diferenciado da Força, Inteligência, Forças Especiais, Direção de Veículos de Emergência, Proerd, Geape, Meio Ambiente, Uso de Armas menos letais, Polícia Comunitária, Direção Veicular Cat A e B etc	1	DE	33	4000	4000	5000
6	Formação	Graduar policiais militares que não possui formação superior através do Curso de Tecnólogo em Segurança Pública, mediante convênio com a UEMA.	1	DE		200	400	600
7	Revisão Normativa	Revisão e ampliação do POP – Procedimento Operacional Padrão -Estabelecer os procedimentos operacionais padrão.	2	EMG	1			
8	Reaparelha-mento	Garantir que cada policial militar receba, sob sua cautela, o Kit Policial Militar.	2	CMD O	3000	3000	3000	4000
9	Saúde física	Avaliar fisicamente os policiais militares, para melhoria da qualidade de vida	2	CEL	18.000	18.000	33.000	52.000
10	Guarnição mínima	Estabelecer que a composição mínima da guarnição policial militar para cada município será de 10 PMs. Meta (147 município)	2	CMD O	25	25	50	47
11	Interação social	Realizar reuniões mensais com a sociedade visando melhorar a relação polícia e comunidade.	2	Cmt de Unid	200	400	400	400

Nº	ATIVIDADE	O QUÊ	Nível	Quem	2017	2018	2019	2020
12	Legislação	Reformar a lei de promoção de oficiais, propiciando um fluxo regular de promoção durante a carreira profissional.	2	EMG			1	
13	Marketing	Mensurar o nível de satisfação do cidadão através de pesquisa de opinião pública.	2	EMG	1	1	1	1
14	Marketing	Estabelecer ações semestrais de divulgação e fortalecimento da imagem da PMMA junto à sociedade.	2	EMG		2	2	2
15	Endomarketing	Estabelecer ações para divulgar e fortalecer a imagem da corporação juntos aos Policiais Militares.	2	EMG		4	4	4
16	Prevenção	Desenvolver Ações Sociais e projetos em apoio à comunidade carente da região. ACISO	2	CSC		1	1	1
17	Segurança Comunitária	Instalar Bases Comunitárias da PMMA nos Bairros de maior índice de criminalidade	2	CPI	2	10	10	10
18	Reaparelhamento	Gerenciar a frota mediante georreferenciamento em tempo real	2	DAL	164	50	50	50
19	TI	Modernizar o parque tecnológico da corporação com aquisição de computadores, impressoras para todos os níveis de UPMs.	2	CIS	150	200	100	150
20	TI	Adquirir Software de relatório gerenciais para dar suporte ao processo de tomada de decisão.	2	EMG			1	
21	Remuneração	Estabelecer ações de caráter continuado para promover a valorização profissional por meio de uma remuneração compatível com a relevância do trabalho policial militar.	3	CMDO	1	1	1	1
22	Crescimento da receita	Firmar parceria visando aumentar as receitas	3	CMDO	1	2	2	2
23	Valorização do PM	Premiar e recompensar mensalmente os policiais do serviço administrativo e operacional.	3	EMG	500	500	500	500
24	Valorização do PM	Implantar o controle de produtividade de atividades operacionais e administrativas.	3			1		
25	Valorização do PM	Ampliar o Valor da gratificação da complementação da Jornada Operacional.	3	CMDO	150 %	25%	25%	25%
26	Redução do crime	Reduzir CVLI - Crimes violentos letais e intencionais (homicídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar)	4	Cmt Unid	5%	15%	17%	18%
27	Redução do crime	Reduzir as tentativas de homicídio e de latrocínio.	4	Cmt Unid	5%	10%	10%	10%
28	Redução do crime	Reduzir os roubos.	4	Cmt Unid	5%	15%	17%	18%
29	Redução do crime	Reduzir o tráfico de drogas	4	Cmt Unid	10%	15%	15%	10%
30	Redução do medo crime	Reduzir o medo do crime.	4	Cmt Unid	10%	15%	15%	15%
31	Satisfação/comunidade	Aumentar o percentual de ocorrências atendidas na Região Metropolitana. Sair de 40% para:	4	Cmt Unid	50%	65%	80%	90%
32	Satisfação/comunidade	Diminuir o tempo-resposta no atendimento de ocorrências atendidas na Região Metropolitana.	4	Cmt de Unid	10%	10%	10%	10%
33	Satisfação/comunidade	Ampliar a satisfação e confiança das pessoas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere ao preparo dos policiais militares que atenderam a ocorrência.	4	CMD O	10%	15%	20%	25%

Nº	ATIVIDADE	O QUÊ	Nível	Quem	2017	2018	2019	2020
34	Satisfação/comunidade	Fazer gestão junto SSP para diminuir o número de toques até que a ligação seja capturada pelo atendente do 190 .	4	EMG	10%	15%	20%	25%
35	Satisfação/comunidade	Fazer gestão junto SSP para diminuir o número de ligações perdidas pela central 190 .	4	EMG	10%	15%	20%	25%

4.9 Ação de marketing

A proposta de Marketing Institucional deverá levar em consideração, além dos Valores Organizacionais, Missão e Visão da Instituição, o que prescreve o livro, *Apologia a Sócrates*, escrito por Platão, que considera a pura e simples conduta ética e postura profissional. Ou seja, a Polícia Militar e a Sociedade como um todo não devem enganar, roubar, estuprar, matar, mentir, subornar ou aceitar suborno. O policial militar deve cumprir e fazer cumprir as leis, zelando pelo o bem estar e a paz da sociedade. De acordo com Platão (2003; p.70) ”ao executar qualquer tarefa, deve avaliar apenas se está procedendo de maneira justa ou injusta, se está agindo como homem virtuoso ou desonesto”. O colaborador deverá proceder de acordo com a lei, ser justo e reto no cumprimento do dever.

Destacar que os colaboradores não ficam isentos das regras de comportamento pessoal em virtude de seu trabalho ou tarefa, e nem deixam de ser seres humanos porque exercem um determinado cargo ou função.

É evidente a preocupação da Instituição, que precisa sobreviver às intempéries do ambiente, porém seus objetivos não se restringem apenas à sobrevivência. A corporação também pretende crescer, buscar novos espaços, maior estabilidade e reduzir sensivelmente seu nível de vulnerabilidade.

Considerando os focos de “sobreviver e crescer”, é óbvio que as organizações passam a ser comparáveis a organismos vivos. Elas contêm estruturas que sofrerão doenças e traumas, mas que etapa a etapa, tal qual um corpo humano, precisarão de cuidados e intervenções para que se adaptem à nova situação de forma rápida, preferencialmente de maneira preventiva. Esperar que as “doenças” aconteçam para que se busque um tratamento efetivo não parece ser o melhor caminho. Portanto, os processos de mudanças são abordados como fatos naturais.

Com ênfase nas informações elencadas, a campanha de Marketing Institucional deverá ser pautada nos valores e comportamentos relacionados. É necessário evidenciar que a Instituição está acompanhando o processo de mudança que a sociedade vem passando e convém destacar a

importância que a sociedade possui de se comportar de maneira ética e responsável; respeitando para ser respeitada.

4.10 Recomendações

4.10.1 Capacitação de pessoal

O comando disponibilizará cursos de especialização com o objetivo de treinar seu quadro, deixando-o apto a atender de maneira satisfatória a população para a qual presta serviços. Estes treinamentos deverão acontecer no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças - CFAP e no ambiente dos quartéis, nos locais específicos de treinamento (Escola de governo), UEMA, ou outros. Com isso, o comando estará melhorando suas qualificações e ampliando o conhecimento dos seus quadros, preparando-os para a prestação de serviço público de qualidade.

4.10.2 Administrar estrategicamente

O planejar estrategicamente é pensar e registrar aquilo que se almeja para organização, com objetivos e prazos bem definidos a serem cumpridos. Administrar estrategicamente é a capacidade da organização de permitir que as decisões administrativas e operacionais tomadas estejam de acordo com as decisões estratégicas, visando a integração dos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais com a administração estratégica, harmonizando a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização. É implantar na organização o que se planejou; é trabalhar para alcançar os objetivos almejados. Agindo desta forma, a PMMA estará voltada para a Administração Estratégica.

Certo (1993, p.12) relaciona alguns benefícios potenciais adicionais de uma ênfase na administração estratégica em uma organização.

- Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram;
- Alerta a organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação;

4.11 Considerações finais do Plano de Gestão

O presente Plano de Gestão tem como principal objetivo proporcionar ao Comando da Instituição um direcionamento a ser seguido ao longo de 4 (quatro) anos, visando à concretização daquilo que foi planejado. Tem-se como grande desafio alcançar o que foi quantificado, cumprindo os objetivos estabelecidos com prazos definidos, o que sugere mudanças de comportamento. Para a materialização deste projeto foram realizados estudos conceituais sobre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, *Balanced Scorecard* e Inovação disruptiva, destacando-se a importância de cada um deles, com suas características e especificidades, no desenvolvimento da organização. Realizou-se também uma pesquisa de campo voltada para o aprendizado organizacional da Instituição e foi apresentado um Plano de Gestão para a Polícia Militar do Maranhão compreendendo o período de Janeiro de 2017 a Dezembro de 2020.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo estudar novas técnicas de gestão e propiciar subsídios que facilitem a criação de alternativas para adaptação da ferramenta *Balanced Scorecard*, na Polícia Militar do Maranhão, visando um resultado mais eficaz como a redução dos índices de violência e criminalidade da sociedade maranhense. Neste contexto, elaborou-se o presente trabalho que foi dividido em três partes: a primeira trata do referencial teórico, em que se realizaram estudos conceituais sobre as principais ferramentas de gestão, destacando-se a importância de cada uma delas, com suas características e especificidades, no desenvolvimento da organização como um todo.

A segunda parte versou sobre o questionário aplicado na PMMA, a fim de identificar a existência de uma visão estratégica e de uma cultura voltada para aprendizagem organizacional. Constatou-se que não existe na organização uma visão estratégica como também uma preocupação com o aprendizado organizacional e com as adversidades provenientes do processo de mudanças pelo qual passa a sociedade e que atropelam as corporações, entidades estas que não estão preparadas para enfrentar os desafios e incertezas que o futuro lhe reserva; mas ficou evidente que os colaboradores acreditam que o plano de gestão estratégica é fundamental para apoiar os comandantes a atingir os objetivos almejados, auxiliando no direcionamento das medidas preventivas e repressivas, melhorando a qualidade de vida da sociedade e assegurando o sucesso da organização.

A terceira parte apresentou uma Proposta de Plano de Gestão Estratégica, alinhada ao Aprendizado Organizacional (cultura organizacional, associado à sua estrutura e liderança), sustentada no *Balanced Scorecard*, sistema de gestão do desempenho. A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) recebeu essa proposta para o período de 2017 a 2020, a qual demonstra funcionar como uma ferramenta de gestão que auxiliará o Comando da Instituição a atingir seus objetivos, ou seja, a reduzir os índices de criminalidade e melhorar o nível de satisfação do público interno e da sociedade maranhense. Desta forma, a Instituição fica em condições de encarar as adversidades provenientes do ambiente turbulento em que as organizações militares estão inseridas.

Na atual conjuntura social, política e econômica do país, com cenário interno instável e retração econômica do país em 2015 na ordem de 3,8% (Reuters, 2016), com previsão, também,

de retração em 2016, de 3,5%, (Reuters, 2016), mas com cenário internacional, também, instável e incerto, o que pode provocar uma mudança radical nas previsões internas, o cumprimento na íntegra de um planejamento torna-se um desafio ainda maior. Mas a elaboração do plano de gestão com seus objetivos e metas e a busca sistemática para o atingimento destes devem ser rotina na vida da organização, quebrando velhos paradigmas e consolidando novos modelos de gestão pública. Para tanto, é necessária a integração de todos, do Coronel mais antigo ao Soldado mais moderno, cada um exercendo, de forma competente, responsável e ética, o seu papel, contribuindo de forma ativa para o engrandecimento da Instituição e promovendo o cumprimento de sua missão constitucional, que é atender, de maneira honrosa, a sociedade Maranhense.

No processo de planejamento deve-se levar em consideração que as metas servem para nortear um ambiente sem rumo. Entretanto, não se pode esquecer de verificar se as metas foram fixadas com expectativas reais, para evitar o famoso “vale tudo”. Nestas situações, meios antiéticos são utilizados para atingi-las. Por isso não é conveniente ter metas irreais, as quais se remetem à frase atribuída a Maquiavel de que os fins justificam os meios. No entanto, as metas jamais poderão ser abandonadas, ficando a Instituição, se isso vier a acontecer, sem credibilidade, por falta de rumo a seguir. Assim, as propostas apresentadas com metas atingíveis são adequadas às necessidades da Polícia Militar do Maranhão.

Levando em consideração a busca pelo aperfeiçoamento contínuo da Corporação não se pode deixar de ressaltar a importância do aprendizado e crescimento dos seus integrantes. O aprimoramento do conhecimento desperta um maior interesse pela Instituição, obtendo, assim, uma maior produtividade no serviço e atingindo o objetivo do plano de gestão, que é com o trabalho desenvolvido pela Polícia Militar, valorizando o público interno, baixando os índices de criminalidade no Estado e melhorando o nível de satisfação da sociedade. Para isto, é fundamental que a Instituição tenha sucesso ao cumprir sua missão, que é atender, e bem, o seu cliente, no caso, a sociedade.

Sobre as vantagens e desvantagens da execução ou não do Plano de Gestão pelo Comando de Polícia Militar do Maranhão para o cidadão Maranhense, não existe, no momento, embasamento técnico-científico para responder a esse questionamento, sendo necessária uma nova pesquisa para solucioná-lo.

BIBLIOGRAFIA

Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley.

Aguiar, R. A. (2005). Monografia, *Estudo acerca da viabilidade da implantação da ferramenta Planejamento Estratégico, no Comando do Policiamento Metropolitano*. Trabalho apresentado no Centro de Ensino da Polícia Militar da Paraíba/Brasil. Curso de Especialização em Segurança Pública em convênio com a Universidade Federal da Paraíba.

Anjo, C. E. S. (2009). Dissertação, *Inovação Tecnológica e a Formação de Estratégias Empresariais: Um Estudo de Caso no Setor de Material de Defesa*. Rio de Janeiro. Acessado em 24/05/2016. Disponível em:

<http://www.estacio.br/mestrado/administracao/dissertacoes/2009/Dissertacao-CarlosEduardoAnjo.pdf>

Aristóteles. (2002). *A Política*. São Paulo, Martin Claret.

Asti, V. A. (1976). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre: Globo.

Benetti, P. C. A. (1999). Dissertação, *O uso de técnicas do pensamento criativo facilita a participação e o comprometimento do corpo gerencial de uma empresa com o planejamento estratégico*. Micat - Master Internacional de Creatividad Aplicada Total Universidad de Santiago de Compostela.

Brasil. C. (2003). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Manoele,

Certo, S. C. & PETER, J. P.(1993). *Administração estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books.

Charles D. *Evolução e a história de nossa espécie*. Disponível em:
<http://www.bbc.co.uk/timelines/zq8gcdn>

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6.ed. São Paulo: Campos.

De Ketele, J. M. (1988). *Méthologie de l'observation*, Bruxelas, De Boeck/Wesmael.

Deming W.E. Disponível em: <http://www.redesegura.com.br/2004/08/frase-william-edwards-deming/>. Acesso em 24 jun 2016.

Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker. A administração*. São Paulo: Nobel.

Ellinger, A. D. et al. Making the business case for the learning organization concept. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 163-172, May 2003. DOI 10.1177/1523422303005002004.

Ferreira, A. B. H. (1999). *Novo Aurélio século XXI: O dicionário de língua portuguesa*. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Fischmann, A. A. & Almeida, M. I. R. (1991). *Planejamento Estratégico na prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas

Gauthier, F. (1987). *La validité d'une recherche portant sur des pratiques éducatives*, Montreal, Faculdade de educação permanente, Universidade de Montreal.

Guelbert, M. (2012). *Estratégia de gestão de processos e da qualidade*. Curitiba. IESDE Brasil.

Hair JR., J.F. (1998). *Multivariate data analysis*. 5ª edition. New Jersey: Prenticehall, Inc.

Hayes, B. E. (1998) *Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee. Wisconsin: ASQC Quality Press,

Huertas, F. (1996). *O método PES: entrevista com Matus*. São Paulo: FUNDAP.

IAPMEI - *Guias práticos de suporte à gestão - A análise SWOT* -. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03p.php?id=2344>. Acesso em 24 jun 2016

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 34ª Reimpressão. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. 7ª Edição. Rio de Janeiro. Ed. Campus.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. 21ª Tiragem. Rio de Janeiro. Elsevier.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar Sinergias Corporativas*. 11ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, R. (2002) *Balanced Scorecard. Estratégia e Planejamento: Autores e conceitos imprescindíveis*. *Coletânea HSM Management*. O melhor do pensamento contemporâneo empresarial. São Paulo: PublicFolha.

Kim, W. C. & Mauborgne, R (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kleber, L. (2007). *Proposta de desmilitarização e unificação da polícia está parada no Senado*. Recuperado de <http://www.contasabertas.com.br/website/arquivos/3028>

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Kotter, J. P.(2013). *Liderando Mudanças. Transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Locke, E. A. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance*. Maryland: Elsevier.

Maranhão. C. (2014). *Constituição Estadual do Maranhão de 1989*. Gráfica da Assembleia Legislativa do Maranhão.

<http://www.nicolaumaquiavel.com.br/o-principe-maquiavel> Acesso em: 17 ago. 2016.

Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas,

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Miller, C. C. & Cardinal, B. C. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research". *Academy of Management Journal*, 6: 1649-1665.

Monet, J. C. (2006). *Policias e Sociedade na Europa*. 2 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Nannetti, J. M. C.; Mesquita, J. M. C. de, & Teixeira, L. A. A. (2013). *The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction: study on software companies in the city of Belo Horizonte*. Recuperado 26 de maio de 2016, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072015000100005

Oliveira, D. P.R. (2002). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas.

Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4-5), 185-190. DOI: 1080/0954412988866

Porter, M. E. (2002). A hora da estratégia. *Estratégia e Planejamento: Autores e conceitos imprescindíveis. Coletânea HSM Management. O melhor do pensamento contemporâneo empresarial.* São Paulo: PublicFolha,

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e concorrência.* Rio de Janeiro. 2. Ed. Elsevier,.

Pernambuco. T. de C. de. *Plano de Gestão Estratégica (TCE-PE).* Disponível em: http://www.tce.pe.gov.br/instituicao/Plano_Estrategico/resumoexecutivo.htm. Acesso em 14 mai 2009

Reuters, D. (2016). *FMI piora projeções para o Brasil e deixa de ver crescimento em 2017.* Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/fmi-piora-projecoes-para-o-brasil-e-deixa-de-ver-crescimento-em-2017.html>. Acesso em: 17 de junho de 2016.

Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa Social, Métodos e Técnicas.* Ed. Atlas, 2º Ed., São Paulo.

Samuel J. *Sua obra mais conhecida é o seu 'Dicionário da Língua Inglês.* Disponível em: "http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/johnson. Acesso em: 25 de junho de 2016.

SENASP Secretaria Nacional de Segurança Pública. (2006). *Curso Nacional de Polícia Comunitária/Grupo de Trabalho.* Portaria SENASP nº014/2006 - Brasília – DF:.

Samuel J. *Sua obra mais conhecida é o seu 'Dicionário da Língua Inglês.* Disponível em: "http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/johnson. Acesso em 14 jul 2016

Simas, J. *Motivação dos colaboradores o sucesso das organizações*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/motivacao-dos-colaboradores-o-sucesso-das-organizacaoes/45667/>. Acesso em 05 mai 2016.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Sun T. Disponível em: <http://kdfrases.com>. Acesso em 12 jun 2016.

Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Wright, P; Kroll, M. J & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

QUESTÃO 1

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente , o que pensa das seguintes questões:		Selecione com um X um item				
		1	2	3	4	5
1.1	A PMMA tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro					
1.2	A PMMA disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão					
1.3	A PMMA incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões					
1.4	Os Policiais são honestos e abertos quando trabalham em equipe					
1.5	Os erros e os problemas são aceitos e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem.					
1.6	A PMMA suporta os colaboradores que assumem riscos calculados					
1.7	Na PMMA existe um espaço onde os colaboradores podem conviver informalmente					

QUESTÃO 2

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente , o que pensa das seguintes questões:		Selecione com um X um item				
		1	2	3	4	5
2.1	Os Comandantes/chefes dão conhecimento da missão da PMMA					
2.2	Os Comandantes/chefes incentivam os policiais a sugerirem novas ideias					
2.3	Os Comandantes/chefes incentivam a partilha formal/oficial de informação					
2.4	Os Comandantes/chefes incentivam a partilha informal de informação					
2.5	Os Comandantes/chefes incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores, que ajudam na tomada de decisões					
2.6	Os policiais e equipes são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento					
2.7	A definição da estratégia da PMMA é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos Comandantes					
2.8	A implementação , colocação em prática, da estratégia da PMMA é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos Comandantes					

2.9	Os Comandantes/chefes consideram a PMMA competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação.					
-----	---	--	--	--	--	--

QUESTÃO 3

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões:		Selecione com um X um item				
		1	2	3	4	5
3.1	A PMMA considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da PMMA					
3.2	A PMMA tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos					
3.3	A PMMA incentiva a aprendizagem extra profissional. Ou seja, Formação fora do quartel					
3.4	A PMMA acredita na aprendizagem, ao longo da vida e promove a sua implementação junto aos policiais					
3.5	Os Policiais acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não será severamente penalizado pela PMMA					
3.6	A PMMA promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objetivo promover alterações na PMMA					
3.7	A PMMA tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento.					
3.8	A PMMA tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento					

QUESTÃO 4

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões		Selecione com um X um item				
		1	2	3	4	5
4.1	A PMMA tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a Organização					
4.2	A PMMA tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos seus colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função.					
4.3	A PMMA tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à Organização					
4.4	A PMMA tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento					
4.5	A PMMA tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos					
4.6	Existem, formalizados na PMMA, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas					

5. Um sistema de medição de desempenho ou indicadores de desempenho, além da ficha de conceito existente, seria importante para Instituição?

1.()Sim 2.()Não 3.()Neutro

6. Cite um exemplo de como a Instituição poderia medir o desempenho operacional ou administrativo dos seus policiais.

R) _____

7. Quais sugestões você daria para PMMA torna-se uma Instituição melhor para se trabalhar?

R) _____

