



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **MECANISMOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**

**WALBER LINS PONTES**

Universidade Federal do Maranhão

**DANYELL COUTINHO VILAS BOAS**

Academia de Policia Militar Gonçalves Dias - APMGD

**CAMILA RAFAELE MONTEIRO PONTES**

UFMA

**HELIO TRINDADE DE MATOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Policia Militar do Maranhão - PMMA

Academia de Policia Militar Gonçalves Dias - APMGD

Grupo de Estudos e Pesquisa em Estrategias e Tecnologias Organizacionais - GEPEETO



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **MECANISMOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**

### **RESUMO**

O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão que permite organizações vislumbrarem o futuro, prevenindo ameaças e aproveitando oportunidades para alcançarem suas metas traçadas. A Polícia Militar do Maranhão possui a presente ferramenta elaborada, porém carece de mecanismos para sua implantação, pois planejar não se limita a idealização. O projeto de intervenção discorre sobre propor mecanismos a implantação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão, com a execução entre os anos de 2017 a 2020. A finalidade do projeto é o avanço nos processos internos para implantação do Planejamento estratégico, permitindo assim, o planejamento da implantação, com o estabelecimento de metas e posterior mensuração e avaliação de seus resultados em cada setor. O planejamento estratégico implantado e bem alinhado entre os setores da organização militar resultará em prestações de serviços públicos da segurança de qualidade para sociedade maranhense.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Mecanismos de implantação; Polícia Militar do Maranhão.

### **ABSTRACT**

Strategic planning is a tool that enables organizations to plan for the future, preventing threats and enabling opportunities to achieve their goals. The Military Police of Maranhão has its planning elaborated, but it needs mechanisms that contribute to its implementation, since the planning is not limited to idealization. The intervention project discusses proposing mechanisms for the implementation of strategic planning in the Military Police of Maranhão, with execution from 2017 to 2020. The purpose of the study is to advance internal processes to implement Strategic Planning, thus allowing the implementation, with the establishment of goals and subsequent measurement and evaluation of their results in each sector. Since the strategic planning implemented and well aligned among the sectors of the military organization will result in the provision of public safety services of higher quality for Maranhão society.

**KEYWORDS:** Strategic planning. Mechanisms of implantation. Military Police of Maranhão.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda os mecanismos para implantação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão.

O problema se constitui com o questionamento: quais mecanismos poderiam ser utilizados para a implantação do planejamento estratégico 2017/2020 da Polícia Militar do Maranhão?

Considerando o problema o Objetivo geral do presente artigo é propor mecanismos para implantação do planejamento estratégico 2017/2020 da Polícia Militar do Maranhão.

Este artigo visa suprir de forma direta o Comando geral da Polícia Militar do Maranhão, em especial seu corpo administrativo de informações e meios necessários a execução harmoniosa do Planejamento estratégico 2017/2020 da Polícia Militar do Maranhão. Ressalta-se que a implantação proposta resultará, ainda, em benefícios à sociedade maranhense, pois, está, será atendida pela prestação de serviços de segurança pública baseado em uma estrutura planejada e com metas estabelecidas e um planejamento de desenvolvimento das suas estruturas para o alcance da sua missão.

Nesta perspectiva se realizou uma pesquisa exploratória documental identificando a evolução dos resultados registrados na Polícia Militar Maranhão.

O presente Artigo esta estruturado alem desta introdução esta assim divididos: Referencial Teórico: Planejamento estratégico e ferramentas para sua implantação; Metodologia; Análise dos dados; Considerações Finais; e Referencias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados elementos conceituais de identificação e delimitação dos termos fundamentais a compreensão do presente artigo, perpassando pela compreensão do planejamento estratégico e os mecanismos para sua implantação.

### 2.1 Planejamento estratégico e ferramentas para sua implantação

Inicialmente é necessário se compreender como ocorre a evolução do planejamento, para Tavares (2010), a primeira fase, se caracterizava pelo planejamento financeiro no qual o principal instrumento de operacionalização e controle era o orçamento.

Dentro de estruturas públicas como a PMMA esta fase se torna presente em virtude da obrigatoriedade legal dos mecanismos orçamentários do Estado. Onde até a presente data o orçamento é o elemento direcionador das ações da organização.

Contudo, Kaplan e Norton (2001) ressaltam que em estruturas econômicas baseadas em ativos tangíveis o processo de mensuração e execução com base em estruturas financeiras são suficientes para a condução organizacional. As demonstrações financeiras eram capazes de revelar a origem dos recursos e a destinação destes, associando-os aos investimentos para geração de receitas e lucros.

Tavares (2010) ressalta que na década de 60 as organizações se reconheceram como sistemas abertos, sofrendo e influenciando o meio no qual estavam inseridos. Assim, passaram a planejar utilizando recursos analítico por meio da avaliação de impactos das decisões a médio



e longo prazo. Esta ação levou as organizações compreenderem que reconhecer as ocorrências e mutações ocorridas no ambiente externo poderia ser a chave para seu sucesso.

Nesta perspectiva a PMMA tem sua estrutura reconhecida como um sistema aberto com forte influência de fatores externos, em virtude de que sua ação é voltada para a coletividade. Este ambiente externo é demandante e ao mesmo tempo limitador das ações de segurança pública desenvolvidas pelo Estado, uma vez que existe uma contraposição do direito à liberdade e a restrição de direitos garantidas. A PMMA precisa viabilizar sua ação dentro dos limites legais por meio de práticas administrativas e operacionais, assim a Instituição precisa se preparar para que as suas ações sejam efetivas na execução de sua função estatal e social.

Com as mudanças ocorridas na década de 60, na década de 70 a dimensão “estratégica” passou a ser evidenciada culminando com a fase do planejamento estratégico. Contudo o planejamento estratégico sozinho não era capaz de suportar as necessidades de desenvolvimento e crescimento organizacional. O modelo organizacional não suportava o planejamento estratégico em função das resistências internas culturais e dos estilos de liderança, fatos que acarretavam a falta de compromisso das pessoas responsáveis pela execução dos planos.

Segundo Porter (2004) a estratégia é uma opção organizacional, pois permite decidir tanto o que a organização irá realizar, como as ações que não deverão ser realizadas, pois as escolhas para posicionamento e definição das organizações no futuro tem um escopo amplo em decorrência da evolução do ambiente de competitividade que pode modificar-se e expandir.

Na década de 90 se consolida a compreensão que a “gestão estratégica” perpassa pela utilização do planejamento estratégico, mas também pela capacidade das organizações em implementá-lo.

A compreensão da dinâmica das organizações e de suas transformações é um fator vital para a execução do planejamento estratégico. Nesta perspectiva Barcellos (2002), Tavares (2010) e Lobato (2002) as características da gestão estratégica são: 1 – visão estratégica; 2 – alinhamento com a missão e princípios da organização; 3 – adaptação à tendência de globalização; 4 – domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); e 5 – compreensão das mudanças como fator de oportunidade.

A partir do pensamento de Porter (2004) reconhece-se que as vantagens competitivas são decorrentes dos recursos intangíveis, como: conhecimento, capacidades e relacionamentos estabelecidos com e por meio dos *stakeholders*, que:

é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui. *Stakeholders* também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos da empresa”(PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2017)

Assim, a implementação do planejamento estratégico exige um alinhamento entre os envolvidos em sua implementação e uma conexão desses com as estratégias, sendo compreendido como uma evolução de processos, pois a maioria das abordagens de estratégia ressaltam que o desempenho da organização melhorará, a medida que for possível, definir e descrever detalhadamente as estratégias adequadas e como executá-las coerentemente.

Como barreira cognitiva entende-se ser aquela relacionada a cultura instalada na organização, conforme Aguiar (2016, p.36) tal barreira requer uma decisão disruptiva pelo alto comando da instituição, buscando quebrar com o “*status quo*” proporcionando a criação de um novo modelo de gestão.



Porém, o novo modelo deve motivar a estrutura organizacional a criar um mercado inovador, onde a competitividade não mais será uma ameaça pois a serenidade é o caminho a ser percorrido. O Comando Geral deverá resgatar o planejamento estratégico e implantar a ferramenta como meio de focar as ações no atingimento de resultados na busca da satisfação dos clientes.

Outra barreira é a dos recursos ou financeira, para as instituições privadas esta é uma barreira, pois visam a lucratividade. Nas instituições públicas ou não lucrativas conforme, Baihé (2016) apud Kaplan (2000) os desafios relacionados aos recursos se encontram nos orçamentos pré-fixados, dando pouco ou nenhuma possibilidade a ações mais ousadas.

Ainda assim, o planejamento estratégico implantado fará surtir efeitos já que o seu papel na área financeira será a manutenção e continuidade dos serviços de utilidade, com a aplicação de tecnologias inovadoras e implementação de mecanismos de gestão e controle.

A terceira barreira é a motivacional. Para Aguiar (2016, p. 67) é entendida pela maioria como incentivar a totalidade da organização, porém diante do diagnóstico realizado pelo PE 2017-2020, os oficiais apresentaram uma maior satisfação para com a instituição, possibilitando aplicar a estratégia conhecida dos “pinos-mestres”.

Quando Baihé (2016) fala em relação ao serviço público e as possibilidades das recompensas temos que, tais sistemas são por deveras improdutivos a medida que os serviços públicos não visam a lucratividade, mas sim, a sua continuidade permanente.

Logo outros fatores motivacionais devem ser pesquisados e implementados na melhoria do clima organizacional, sejam pelas condições de trabalho, jornadas reduzidas, produtividades baseadas na realidade, ambientes de trabalho mais humanos, assistência biopsicossocial aos colaboradores e familiares medidas que priorizam o conjunto.

A última barreira, a política, significa um grande obstáculo na esfera pública, pois os interesses diversos por vezes não permitem com que se trabalhem com objetivos de longo prazo (BAIHÉ, 2016 apud KAPLAN, 2000). Para Aguiar (2016, p.42) o processo é complexo, pois nem sempre são declaradas as forças divergentes.

Para ultrapassar esta barreira será necessário que o alto comando da Corporação esteja ciente de suas potencialidades e fraquezas, bem como de suas ameaças e oportunidades (SWOT/PFAO), pois será necessário coadunar forças, fazer coligações vantajosas e manter uma liderança que consiga realizar as grandes coalizões.

Conforme Bennet (2001) dados da revista *fortune* apontam que 70% das falhas do planejamento estratégico decorrem da sua má execução, sendo a distinção dos resultados bem sucedidos a forma como as instituições se posicionam para organizar e executar suas ações em função de seus objetivos.

As organizações precisam reconhecer a linguagem para a comunicação da estratégia, bem como dos processos e sistemas que possibilitam: sua implementação, e geram feedback sobre a estratégia, sua implementação, execução e mecanismos de controle.

A velocidade da mudança afeta substancialmente as organizações, pois levam a uma necessidade de se adaptar a uma nova realidade operacional e gerencial, ou seja, o planejamento estratégico deve estabelecer uma ênfase que ultrapassa a fase de definição e dar relevância a fase de implantação e ajustes.

Assim, se propõe mecanismos de implantação do planejamento estratégico baseado em duas ferramentas de gestão: 5W2H e o ciclo PDCA.

O 5W2H é uma ferramenta que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008), bem como traz a possibilidade de identificar as responsabilidades para o desenvolvimento do projeto. O



método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções de acordo com a Figura 1:

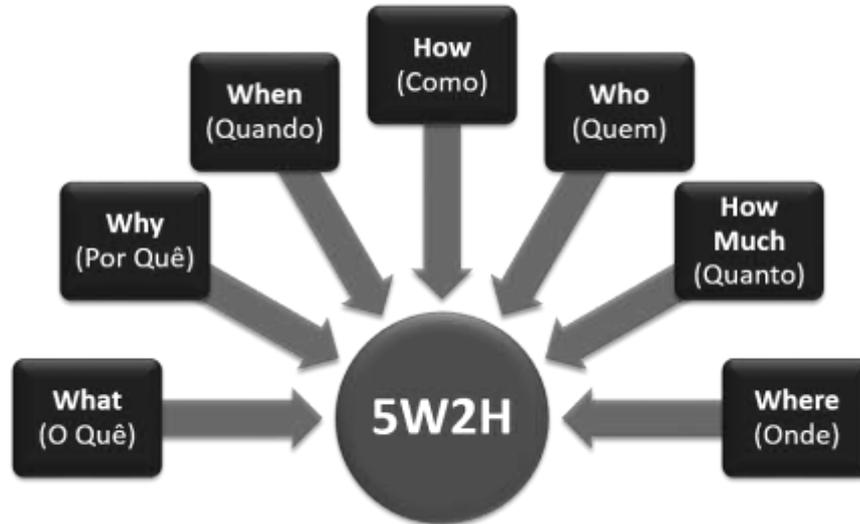


Figura 1: Quadro de elementos e desdobramento de ações do 5W2H.  
Fonte: Adaptado de SEBRAE 2008.

As perguntas realizadas levam a um desmembramento que constituem uma avaliação do processo a ser implementado considerando a delimitação de necessidades e responsabilidades, de acordo com a Figura 2.

ELEMENTO	AÇÕES
O quê?	Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
Quem?	Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
Onde?	Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
Por quê?	Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
Quando?	Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
Como?	Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
Quanto custa?	Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Figura 2: Quadro de elementos e desdobramento de ações do 5W2H.  
Fonte: Adaptado de SEBRAE 2008.

E como suporte, se propõe a utilização do Ciclo PDCA para o processo de implantação, pois segundo Werkema (1995, p. 17), o ciclo PDCA é “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Considerando a necessidade de implantar de forma efetiva e controlada o planejamento



estratégico definido o PDCA como um método de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais permite compreender o caminho a ser seguido para que as metas estipuladas possam ser alcançadas.

O ciclo PDCA pode ser detalhado pela Figura 3:



Figura 3: Ciclo PDCA  
Fonte: EnfConcursos (2017).

Nesta perspectiva as ferramentas 5W2H e o Ciclo PDCA são utilizadas conjuntamente para estabelecer os meios necessários para implementação do Planejamento estratégico 2018/2020 da PMMA.

Neste sentido, que o presente Artigo se fundamenta, para que seja possível alinhar o planejamento estratégico a uma ação gerencial de execução de suas ações em prol da segurança pública do Estado do Maranhão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Polícia Militar do Maranhão foi criada através da Lei Provincial nº 21, de 17 de Junho de 1836, instituída como um Corpo de Polícia da Província tinha a função de garantir a ordem contra os levantes populares, teve como seu primeiro comandante o Major Antonio Feliciano Falcão.

No período de constituição deste artigo a PMMA é comandada pelo Cel QOPM José Frederico Gomes Pereira, e conta com o efetivo de 10.040 (dez mil e quarenta) policiais militares entre oficiais e praças (PM/1-PMMA, 2017), distribuídos pelos 217 (duzentos e dezessete) municípios do Estado do Maranhão.

De acordo com a Lei. 4570/84, sua estrutura organizacional conta com órgãos de direção, apoio e execução. Os órgãos de direção se dividem em direção geral composto pelo Estado Maior Geral e os de direção setorial representados pelas Diretorias. Os órgãos de apoio se constituem daqueles responsáveis por ações meio da corporação como ensino, a promoção psicossocial e a manutenção e logística. Como órgãos de execução temos os grandes comandos ditos de execução estratégica divididos entre os Comandos de Área Metropolitana (CPAM) e os de área do Interior (CPAI), aqueles em número de 03 (três) e estes em número de 08 (oito),



e os de execução operacional as Unidades de Policiamento no número total de 31 Batalhões de Polícia Militar (BPM) e Companhias Independentes (Cia Ind).

#### **4 ANALISE DOS DADOS**

A PMMA no ano de 2013 reconhecendo a necessidade de se preparar para as mudanças que o ambiente de segurança pública vinha sofrendo, propôs a implantação de um planejamento estratégico.

A PMMA no ano de 2014, observando a evolução tecnológica que a população passa, buscou uma ferramenta que possibilitasse acompanhar estes avanços dando início a confecção do planejamento estratégico 2014-2017, por meio da reunião de um grupo de oficiais foi realizada a iniciativa de elaborar e apresentar o presente planejamento estratégico.

Aqui se ressalta que as ações da PMMA não apresentam retorno financeiro para o Estado, mas um retorno de caráter social, que perpassa pela manutenção da ordem e a salvaguarda dos direitos individuais e coletivos do cidadão. Desta forma o planejamento baseado em elementos de caráter tangíveis vinculados às demonstrações econômicas e financeiras distorce a relação entre as ações desempenhadas e os resultados obtidos.

Conforme Teles (2017) o PE apresentado teve como principal objetivo determinar um caminho que a PMMA poderia seguir em direção ao futuro menos incerto diante das ameaças e riscos sujeitos na atuação da segurança pública.

O planejamento estratégico 2014-2017 foi lançado pelo então Comandante Geral da PMMA o Cel QOPM Aldimar Zanone Porto, no 3º Congresso de Segurança Pública Preventiva de Comandantes de Unidade da Polícia Militar do Maranhão, onde foram distribuídos exemplares e apresentadas a missão, visão e valores da instituição.

O presente planejamento estratégico não foi consolidado, pois careceu de implantação algo comprovado por Teles (2017) quando expos que cerca de 71% dos comandantes/gestores não tiveram conhecimento da ferramenta e que 21% dos mesmos comandantes/gestores não fizeram uso da ferramenta proposta pelo comando em seus comandos e nem da ferramenta de gestão na condução, coordenação e direção de suas unidades no mesmo período.

Como elencado por Teles (2017) o presente planejamento carecia de uma reestruturação, algo sanado, e já possui uma versão atualizada 2017-2020, na qual os objetivos foram realinhados a nova realidade, contudo ainda carece de uma implantação efetiva, uma vez que conforme consta no PE “O planejamento estratégico fora proposto como uma ferramenta gerencial vital para auxiliar o gestor no processo de administração da instituição[...]” (TELES, 2017, p. 50)

Na atual gestão do Cel QOPM José Frederico Gomes Pereira, Aguiar (2016) apresentou uma nova proposta de Planejamento Estratégico 2017-2020 como resposta ao problema da sua Dissertação de Mestrado sob o tema Utilização de novas técnicas de Gestão na Polícia Militar do Maranhão/Brasil: Estudo de viabilidade da aplicação da ferramenta Balanced Scorecard em 2016 na Universidade Atlântica-Portugal.

Neste ele apresenta um novo diagnóstico da organização e dos seus integrantes, demonstrando o clima organizacional para mudanças, elencando que oficiais e praças



apresentam em níveis diferentes uma pequena crença na instituição e na sua direção, mas ainda insuficientes para identificá-la como capacitada ao aprendizado (AGUIAR, 2016).

Ao final o plano de Gestão apresentado foi organizado em 04 níveis de ações institucionais: Nível 01 – Aprendizado e crescimento; Nível 02 – Processos internos; Nível 03 - Financeira e Nível 04 – Cliente, tendo no total 35 (trinta e cinco) ações a serem desenvolvidas (AGUIAR, 2016).

Em razão dos índices criminais e da evolução tecnológica das ações criminosas que não sofrem dos mesmos obstáculos legais e regulares das instituições públicas, o fenômeno criminalidade avança a passos largos contra a sociedade se enraizando e criando meios velados de sua atuação.

Como observado no gráfico abaixo o número de homicídios vem sofrendo uma crescente queda, porém com picos de instabilidade, demonstrando que a estratégia não tem sido talvez a mais eficiente para a manutenção dos resultados pretendidos.

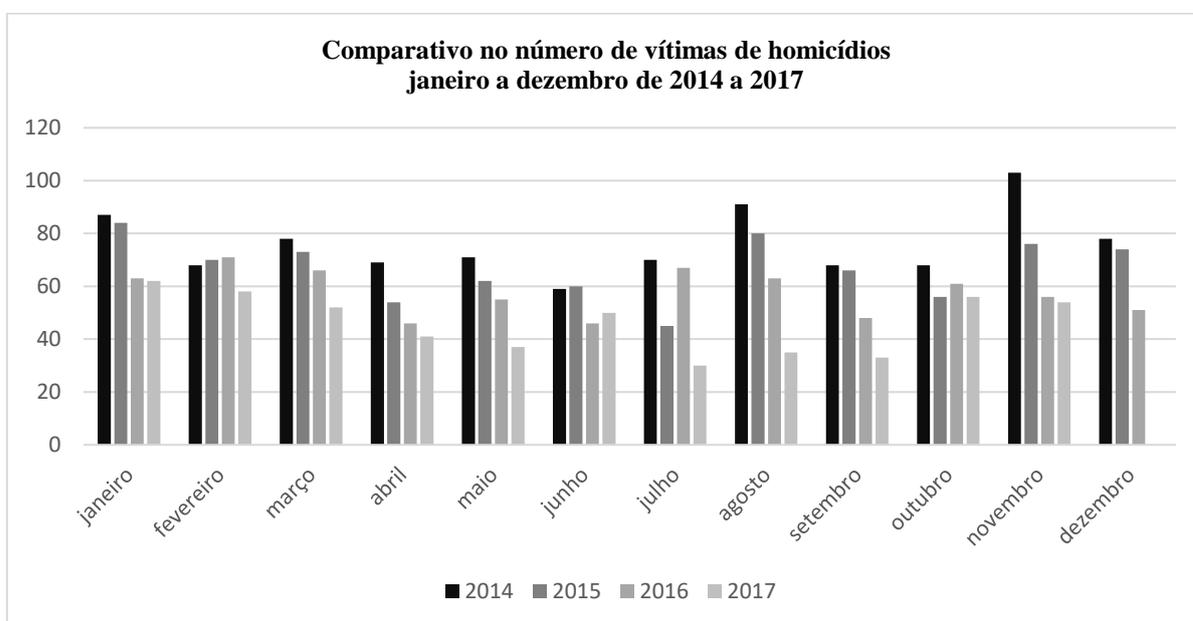


Gráfico 1: Gráfico do número de vítimas de homicídio

Fonte: Site da SSP/MA

Estes acontecimentos exigem um profissional de segurança pública mais preparado e ambientado com as modernas tecnologias na área de produção do conhecimento, operações especiais, recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento e desenvolvimento de tecnologias, sempre buscando se colocar a frente do fenômeno criminal.

Objetivando estar preparada para o enfrentamento deste fenômeno a Polícia Militar do Maranhão vem passando por uma reestruturação com investimentos do Governo do Estado na contratação de novos policiais, compra e aquisição de viaturas, armamentos e equipamentos; valorização dos profissionais por meio da ascensão funcional (promoção).

Mas toda esta estrutura deve ser bem gerenciada e direcionada a objetivos claros e precisos buscando apresentar sempre resultados satisfatórios na prestação de serviços à comunidade.

Sem um direcionamento e um plano bem delineado sofreremos o risco de não respondermos de forma satisfatória aos investimentos realizados e ainda do esvaziamento de



nossas pretensões institucionais, de sorte, que, para Aguiar (2016) “[...] Tem-se como grande desafio alcançar o que foi quantificado, cumprindo os objetivos estabelecidos com prazos definidos, o que sugere mudanças de comportamento. [...]”, coadunando com a necessidade da implantação do Planejamento Estratégico como ordem prioritária na instituição.

São limitações a execução da proposta de implantação: a existência do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão; a conscientização do Comando da Polícia Militar da necessidade implantação do planejamento estratégico; a conscientização do Comando da Polícia Militar dos benefícios oriundos desta; a necessidade de constituir uma nova cultura organizacional em virtude da estrutura e processos formais já instalados na corporação; a visão do planejamento estratégico como uma ferramenta inflexível; não divulgação do planejamento; a não incorporação de uma prática de gestão pública gerencial baseada na gestão estratégica; a influência de *stakeholders* da segurança pública que não compartilham dos mesmos objetivos existentes no planejamento estratégicos da PMMA; a influência política externa nas ações corporativas. Tais barreiras podem ser reunidas em quatro: a cognitiva, financeira ou dos recursos, a motivacional e a política.

Nesta estratégia são selecionados os “pinos mestres”, no caso da PMMA os gestores dos órgãos de direção setoriais e de execução estratégica do Comandando Geral, capazes de decidir os processos administrativos e operacionais da instituição.

Para a consecução desta proposta deve ser feita a conscientização destes gestores sobre a importância e os benefícios alcançados com a implantação do planejamento, em seguida o PE deve ser apresentado e com a decisão do Comandante Geral o início dos trabalhos para implantação de mecanismos de gestão e controle do Planejamento Estratégico nos diversos setores administrativos e operacionais.

Com tais medidas, será possível a mudança do cenário apontado por Teles (2017, p.57) ao indicar que cerca de 21% dos seus entrevistados (gestores de órgão setoriais, de assessoramento e execução) não utilizam qualquer ferramenta de planejamento em suas gestões na PMMA.

Este papel só pode ser desempenhado pela alta cúpula da PMMA, que deverá determinar normatizações administrativas e operacionais, mecanismos de avaliação e produtividade, de transparência na utilização dos recursos, tomando decisões capazes de influenciar positivamente a estrutura organizacional.

Para a execução do Planejamento estratégico 2017-2020 as ações do projeto serão realizadas com base na metodologia do 5W2H explicada anteriormente. Este processo permite identificar as etapas de implantação, as responsabilidades, as metas e os meios para sua consecução. As ações foram definidas na Figura 4:

ORD	O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
1	Conscientizar a alta gestão	Responsável pela elaboração do PE e Comte Geral	Comando Geral	Possibilitar a implantação do PE	Janeiro/2018	Workshop	inexistente
2	Recuperar o planejamento estratégico	Comandante geral	Comando geral	Dar início a um novo modelo de gestão	Janeiro/2018	Portaria do comando	inexistente



## VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

3	Elaboração e aprovação da portaria	Comandante geral	Comando geral	Regularizar a implementação do PE	Janeiro/2018	Aprovação e publicação	Inexistente
4	Regularizar a atuação da PM/6 (Lei 4.570/84)	Comandante Geral	Comando Geral	Desenvolvimento e acompanhamento da implantação	Janeiro/2018	Publicação de portaria de regulamentação e atribuição de competência	Inexistente
5	Divulgação do PE aos gestores táticos	PM/6 e Chefe do EMG	Comando Geral	Conscientização e responsabilização dos gestores	Fevereiro/2018	Memorando Circular, convocando os gestores táticos	Inexistente
6	Conscientização dos gestores táticos	PM/6	Comando Geral	Implantação no nível tático do PE	Fevereiro/2018	Workshop sobre gestão estratégica para os gestores táticos	Inexistente
7	Realinhamento do planejamento estratégico	Equipe PM/6	Comando geral	Implantação do PE por setores	Março/2018	Elaboração dos planos de trabalho por setores da PMMA	Inexistente
8	Elaboração dos planos de trabalho por setores da PMMA	Equipe da PM/6 e responsáveis e colaboradores dos setores da PMMA	Comando Geral e Unidades da Capital	Determinação dos processos e rotinas para alcançar as metas administrativas e operacionais	Março/2018 a junho/2018	Confecção de processos administrativos e operacionais padronizados	Inexistente
9	Apresentação dos processos administrativos padronizados	Equipe da PM/6	Comando Geral	Implantação do Planejamento Estratégico	Julho/2018	Workshop sobre gestão de resultados – setor administrativo	Inexistente
10	Apresentação dos procedimentos operacionais padrão	Equipe PM/6	Comando Geral	Implantação do PE	Julho/2018	Workshop sobre gestão de resultados – setor operacional	Inexistente
11	Monitoração do Projeto de Implantação	Chefe da PM/6	Comando Geral	Acompanhamento das fases e resultados	Agosto/2018	Reunião de resultados na PM/6	Inexistente



## VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

				da implantação			
12	Avaliação dos procedimentos administrativos padrão	Chefe do EMG e PM/6	Diretorias e setores da PMMA	Acompanhamento e avaliação dos resultados	Setembro/2018	Relatórios de resultado e desempenho por Diretorias e setores da PMMA	Inexistente
13	Proposta de reestruturação administrativa da PMMA	Chefe da PM/6 e Chefe do EMG	Comando Geral	Limitações apresentadas durante a implantação	Novembro/2018	Minuta de Projeto de Lei/Decreto que cria e extingue cargos dentro da estrutura administrativa e distribui competências conforme atribuições do PE	Inexistente
14	Envio do projeto de Lei/decreto ao Governador do Estado	Comandante Geral	Comando Geral	Necessidade de adequação para a efetivação do PE na PMMA	Novembro/2018	Entrega formal da justificativa, minuta e mensagem ao Governador pelo Comandante Geral	Inexistente
15	Avaliação dos procedimentos operacionais padrão	Chefe do EMG e PM/6	Grandes Comandos e Unidades Operacionais	Acompanhamento e avaliação dos resultados	Novembro/2018	Relatórios de resultado e desempenho por Áreas e Unidade de execução	Inexistente
16	Proposta de reestruturação operacional da PMMA	Chefe do EMG e PM/6	Comando Geral	Limitações apresentadas durante a implantação do PE	Dezembro/2018	Minuta de Projeto de Lei/Decreto que cria e extingue cargos dentro da estrutura operacional e distribui competências conforme	Inexistente



						atribuições do PE	
17	Envio do projeto de Lei/decreto ao Governador do Estado	Comandante Geral	Comando Geral	Necessidade de adequação para a efetivação do PE na PMMA	Dezembro /2018	Entrega formal da justificativa, minuta e mensagem ao Governador pelo Comandante Geral	Inexistente
18	Reunião de avaliação do projeto de implantação	Chefe do EMG e do PM/6	Comando Geral	Meta estabelecida no projeto de intervenção proposto	Janeiro/ 2019	Elaboração dos relatórios de metas e resultados da PM/6	Inexistente

FIGURA 4: Quadro 5w2h – ações para implementação do planejamento estratégico 2017/2020 da PMMA  
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Assim sendo, esta é a perspectiva geral de implantação do planejamento estratégico 2017-2020 da PMMA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral a proposta de utilização de mecanismos para a implementação do planejamento estratégico 2017-2020 da PMMA visa:

- 1) Recuperar o planejamento estratégico como um elemento de gestão;
- 2) Conscientizar a alta gestão da PMMA sobre a necessidade de implantação do Planejamento estratégico;
- 3) Propor mecanismos de gestão para implementação do Planejamento Estratégico;
- 4) Estabelecer mecanismos de controle da implantação do Planejamento Estratégico.

Foi possível reconhecer a influência de *stakeholders* da segurança pública que não compartilham dos mesmos objetivos existentes no planejamento estratégicos da PMMA, bem como a influência política externa nas ações corporativas.

A existência do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão já é um ponto de partida fundamental para a conscientização do Comando da Polícia Militar da necessidade implantação do planejamento estratégico para PMMA e os benefícios oriundos da implantação do planejamento estratégico para PMMA.

Ressalta-se a necessidade de constituir uma nova cultura organizacional em virtude da estrutura e processos formais já instalados na corporação, perpassando pela visão do planejamento estratégico como uma ferramenta inflexível e a não divulgação do planejamento, voltados para a incorporação de uma prática de gestão pública gerencial baseada na gestão estratégica.

**REFERÊNCIAS**

- AGUIAR, Raimundo Andrade. **Utilização de novas técnicas de Gestão na Polícia Militar do Maranhão/Brasil**: Estudo de viabilidade da aplicação da ferramenta Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Atlântica – Barcarena, Portugal p. 89, 2016.
- BAIHÉ, Murilo Henrique Alves. **O Balanced Scorecard como Instrumento de Avaliação de Desempenho**: um modelo adaptado para organizações públicas. In: Congresso Consad de Gestão Pública, IX, 2016, Brasília-DF. Painel a Prática do planejamento estratégico em organizações públicas. Brasília-DF: Athalaia Gráfica e editora, 2016, p. 2-27.
- kaplan BARCELLOS, P.F. P. **Planejamento Estratégico** IN SCHIMIDT, P. (org). Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, p. 1-30, 2002.
- BENNET, W. J. et. al. **Um Novo Modelo para Implementar a Estratégia**. Revista HSM Management, n.26, p. 16-22, mai-jun 2001.
- EnfConcursos. **Definição do Ciclo PDCA**. Disponível em: <https://www.enfconcursos.com/blog/ciclo-pdca-definicao>. Acessado em 18/12/2017.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LOBATO, DAVID M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ação, 2002.
- MARANHÃO. **Lei 4.570, de 14 de junho de 1984**. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. SILVA, James Ribeiro. Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão – 6ª Edição revista e atualizada – São Luís: Comercial Segraf-Gráfica e editora Ltda, p. 801, 2014.
- MARANHÃO. **Lei 6.513, de 30 de novembro de 1995**. Dispõe sobre o Estatuto dos policiais militares da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. SILVA, James Ribeiro. Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão – 6ª Edição revista e atualizada – São Luís: Comercial Segraf-Gráfica e editora Ltda, p. 801, 2014.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análises de indústria e da concorrência. São Paulo. Campus, 2004.
- SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 14.nov.2017.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- TELES, Tágora Gonçalves Araújo. **Análise da Aplicabilidade do Planejamento Estratégico 2014-2017 na Polícia Militar do Maranhão**. Monografia Graduação CFO – UEMA. São Luís, p. 77, 2017.
- WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.