

Planejamento Estratégico e Tático em uma Instituição Pública Brasileira

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a aplicação de metodologia de planejamento estratégico e tático em uma instituição pública brasileira, a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Para isso foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa onde, após revisão bibliográfica e breve apresentação de referencial teórico sobre conceitos de gestão e planejamento, discute-se a evolução dos processos de planejamento da PMDF, desde o início da sua implantação até o cenário atual, com sintética descrição dos atuais métodos de planejamento corporativos nos níveis estratégico e tático, tendo por base a análise de alguns dos seus principais documentos gerenciais (Plano Estratégico, Plano de Riscos e Planos Diretores. Por fim, conclui-se que a Corporação tem buscado implantar e aprimorar continuamente seus métodos de planejamento, de forma a se adequar aos critérios estabelecidos pela moderna moderna gestão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento tático. Plano Estratégico Planos diretores. Polícia Militar do Distrito Federal.

ABSTRACT

This paper aims to present the application of a strategic and tactical planning methodology in a Brazilian public institution, the Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). For this purpose, a qualitative research was developed and after a bibliographic review and brief presentation of a theoretical framework on management and planning concepts, the evolution of the PMDF planning processes is discussed, from the beginning of its implementation to the current scenario, with synthetic description of current corporate planning methods at the strategic and tactical levels, based on the analysis of some of its main management documents (Strategic Plan, Risk Plan and Master Plans. Finally, it is concluded that the Corporation has sought to implement and improve continuously its planning methods, in order to adapt to the criteria established by modern management.

Key-words: *Strategic Planning. Tactical Planning. Strategic Plan. Master Plan. Polícia Militar do Distrito Federal*

1. INTRODUÇÃO

O propósito desse é demonstrar a aplicabilidade de métodos de planejamento em níveis estratégico e tático no caso concreto de uma organização pública brasileira, a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Assim, aborda a evolução organizacional da Corporação em relação ao seu processo de planejamento nos supracitados níveis, cuja implantação foi iniciada em 2009 e consolidada parcialmente em 2011 com a publicação do primeiro plano em nível estratégico institucional, o Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal 2011-2022: Planejando a Segurança Cidadã do Distrito Federal no Século XXI, com foco nas demandas da sociedade e do cidadão e orientações para ações estratégicas com escopo na excelência em gestão e a aproximação entre a Corporação e o cidadão (Portaria PMDF nº 742, 2011),

Assim, o principal objetivo deste estudo é desenvolver uma abordagem teórica do papel que os principais documentos gerenciais corporativos (plano estratégico e planos diretores) devem desempenhar no alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos por uma organização, em especial a PMDF. Para isso, após analisados os conceitos de gestão e de planejamento, com o desdobramento deste último, buscou-se entender o que são atividades de planejamento em nível estratégico, tático e operacional, bem como os documentos gerenciais que os consolidam (plano estratégico, planos táticos ou diretores e planos operacionais ou de ação) e a explanação de do seu desenvolvimento na Corporação em estudo.

2. MÉTODO

O presente artigo científico foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa e sucinta breve revisão bibliográfica com apresentação de conceitos basilares de processo de planejamento e seus diversos níveis. E tendo por suporta o referencial teórico apresentado, desenvolveu-se uma pesquisa e leitura minuciosa de todos os planos em nível estratégico (Plano Estratégico 2011-2022, em suas primeira e segunda edições, bem como a proposta de revisão prestes a ser publicada) e tático (planos diretores já publicados e suas revisões subsequentes, em fase de publicação) desenvolvidos pela Corporação desde o início da implantação de sua gestão estratégica, bem como trabalhos desenvolvidos institucionalmente com o foco em aprimorar continuamente o planejamento e gestão corporativos.

Os autores do presente artigo são oficiais da PMDF, lotados no Estado-Maior, órgão central corporativo do sistema de planejamento administrativo, programação e orçamento da Corporação

(Decreto Federal nº 7.165/2010), o que possibilitou o acesso à documentação que serviu de base para consolidação do conteúdo apresentado. Além disso, sabendo que um processo de gestão administrativa efetivo exige que uma instituição revise seus procedimentos periodicamente, monitorando continuamente todo o ambiente, de modo a ajustá-lo às novas tendências (Porter, 1997; Oliveira, 2014), também foi descrita de maneira sucinta a evolução de metodologia em planejamento e gestão da Corporação que ainda se encontra em processo de implantação e de aprimoramento. Portanto, após sucinta introdução e descrição do método, passa-se a desenvolver o referencial teórico e descrição da conjuntura histórica e atual da PMDF.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento estratégico é temática bastante discutida nos tempos atuais, sendo comum encontrar literatura sobre os principais processos de planejamento organizacional em especial dentro de seus níveis estratégico, tático e operacional, bem como os documentos gerenciais que consolidam esses processos dentro de uma instituição, seja ela pública ou privada (Oliveira, 2014). Entretanto, antes de falar sobre planejamento é importante tratar sobre um conceito mais amplo; a gestão. Esta surge como resposta aos desafios de um período cercado por mudanças que geralmente são de grande magnitude e extremamente velozes. Essas mudanças, por sua vez, tornam extremamente complexo prever os acontecimentos com antecedência. Desta forma, esse cenário acaba exigindo das organizações um processo contínuo de ajustamento, em todas as suas dimensões, aos imperativos da mudança ambiental (Carvalho, 2003).

Além da gestão, outro termo bastante relevante para o presente estudo é estratégia. Seus conceitos nasceram nas campanhas militares, pois grandes comandantes e suas estratégias aparecem em textos muito antigos, como por exemplo, da Grécia antiga, escritos romanos e chineses e passagens bíblicas, por exemplo. Mas a origem etimológica da palavra é grega, tendo como significado “a arte do general” ou a arte de conduzir exércitos (*strategos*), ou seja, possui conotação militar. Este termo norteia o processo de evolução da humanidade, principalmente na busca pela obtenção de se colocar à frente processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens, seja na guerra entre nações ou na disputa por mercado entre empresas (Silva Pinto, 2017).

Ademais, de maneira correlata, entende-se que estratégia é o conjunto de diretrizes abrangentes que estabelecem como uma organização irá conquistar seus objetivos e,

consequentemente, cumprir sua missão (Grumbach & Marcial, 2002). Portanto, “a gestão estratégica inclui a tomada de decisão sobre a execução de um conjunto de iniciativas visando à otimização da aplicação dos recursos disponibilizados pela organização, para a execução de processos, a fim de que sejam atingidos objetivos de médio e longo prazo” (Silva Pinto, 2017, p.15).

Nesse sentido, o plano estratégico da PMDF define estratégia como a forma traçada por uma organização para alcançar o conjunto dos seus objetivos, mas não somente a definição de objetivos por si só, pois estes somente representam os fins que a empresa está tentando alcançar. Por conseguinte, fazer o que outros fazem, mas com maior eficácia operacional não é propriamente ter uma estratégia, pois para isso é importante atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento. Portanto, planejar em nível estratégico implica ter clareza dos limites para o alcance dos objetivos e suas formas de superação (Polícia Militar do Distrito Federal [PMDF], 2015).

Portanto, o termo “gestão estratégica”, bastante utilizado na moderna Administração, tanto mundialmente quanto no Brasil, tem sua sintaxe na junção dos dois acima definidos: Gestão e Estratégia. Entretanto, estudos renomados ampliaram este conceito, como por exemplo uma vertente bastante relevante dada por meio do estudo de Deming (1986), que estabeleceu o ciclo PDCA, formado pelas palavras: Planejar (*Plan*), Executar (*Do*), Monitoramento (*Check*), Atuar (*Act*) dentro do seu conceito de qualidade total (Deming, 1986). Dessa forma, haveria uma maior similaridade dos processos de gestão, que sempre são iniciados por um planejamento.

Por conseguinte, de acordo com Oliveira (2014), planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões, buscando maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pela corporação, proporcionando maior eficácia, eficiência e efetividade. Para isso, deve ser planejado, interativo (se exercendo mutuamente) e iterativo (repetindo-se ao longo do tempo). De forma semelhante, Baldner, Decourt e Neves (2012, p.27) ensinam que “planejamento pode ser definido como qualquer reflexão, estudo ou análise que possa ser realizado para encontrar um posicionamento para o negócio, tendo em mente a importância de saber planejar e saber gerenciar”. Desta forma, fica claro a importância do processo de planejamento para qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Destarte, para desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico, diversas etapas poderiam ser elencadas, como por exemplo, contextualização da organização, identificação do negócio, definição de diretrizes estratégicas (visão, missão e valores), desenvolvimento da

análise ambiental abrangendo cenários, análise do ambiente externo e interno para identificação de oportunidades e ameaças, formulação das estratégias corporativas, dentre outras (Lobato et al., 2009). De maneira geral, um bom planejamento estratégico deve apresentar o resultado todas elas.

Nessa perspectiva, vejamos como a própria Polícia Militar do Distrito Federal, em seu plano estratégico, define o processo de planejamento estratégico:

Planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o planejamento estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Refere-se, portanto, ao planejamento de longo prazo e ao esforço de construção de sua viabilidade. (PMDF, 2015, p.7-8)

Entretanto, para que alcance resultados satisfatórios, esse processo de planejamento não pode ser restrito ao nível estratégico, devendo ser desdobrado e alcançar níveis organizacionais inferiores. Nesse sentido, podem ser definidos em níveis hierárquicos institucionais, que, de acordo com Oliveira (2014), se organizam em uma pirâmide organizacional contendo três níveis, tipos de decisões e horizontes temporais:

- a. Planejamento Estratégico: realizado em nível estratégico, com decisões estratégicas e maior horizonte temporal;
- b. Planejamento Tático: desdobrado do planejamento estratégico, em nível tático, com decisões táticas e horizonte temporal um pouco menor;
- c. Planejamento Operacional: desdobrado dos planejamentos estratégico e tático e em nível operacional, com decisões operacionais e pequeno horizonte temporal.

Para entender melhor divisão acima, pode-se utilizar a metáfora de uma pirâmide dividida em três níveis, sendo o estratégico no topo, passando pelo tático e chegando à base operacional, conforme Figura 1. O conceito de planejamento estratégico já foi definido anteriormente. Entretanto, torna-se importante entender que planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar macroprocessos institucionais, trabalhando com a decomposição e desdobramento dos objetivos, e iniciativas estratégicas previstos no plano estratégico e que, por

sua vez, planejamento de ação (em nível operacional) é a metodologia para estabelecimento de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais e alinhados à metodologia de gerenciamento de portfólio de programas e projetos (Oliveira, 2014).

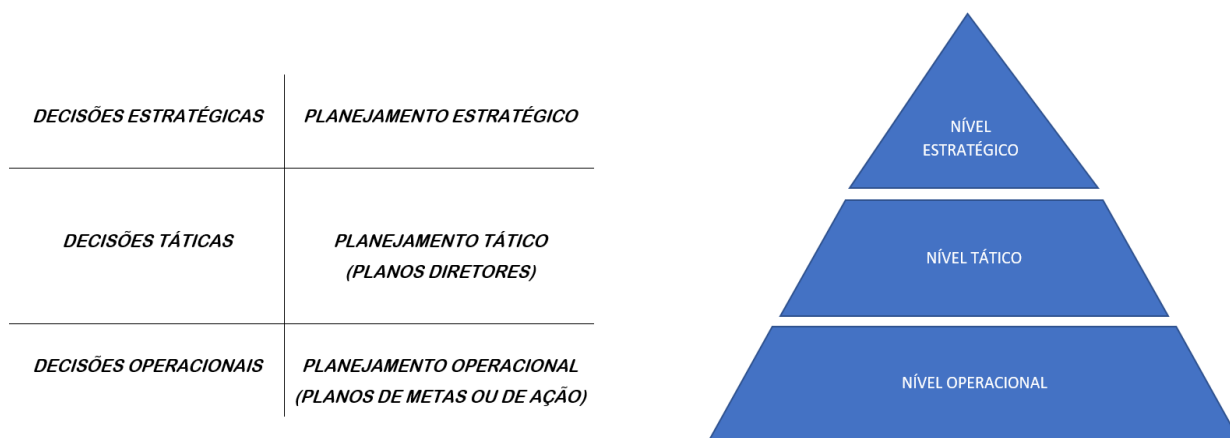


Figura 1. Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Adaptada de Oliveira, 2014, p.15

Entretanto, esse complexo processo não se trata somente de uma pirâmide, mas sim de um ciclo que é primordial para o alcance de bons resultados, pois:

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (Oliveira, 2014, p. 17).

Sendo assim, o planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica da melhor direção a ser seguida pela organização como um todo, o planejamento tático tem por finalidade otimizar determinadas áreas de resultado dentro da própria organização e o planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização (Oliveira, 2014). Esse ciclo fica melhor compreendido pela análise da Figura 2 abaixo.

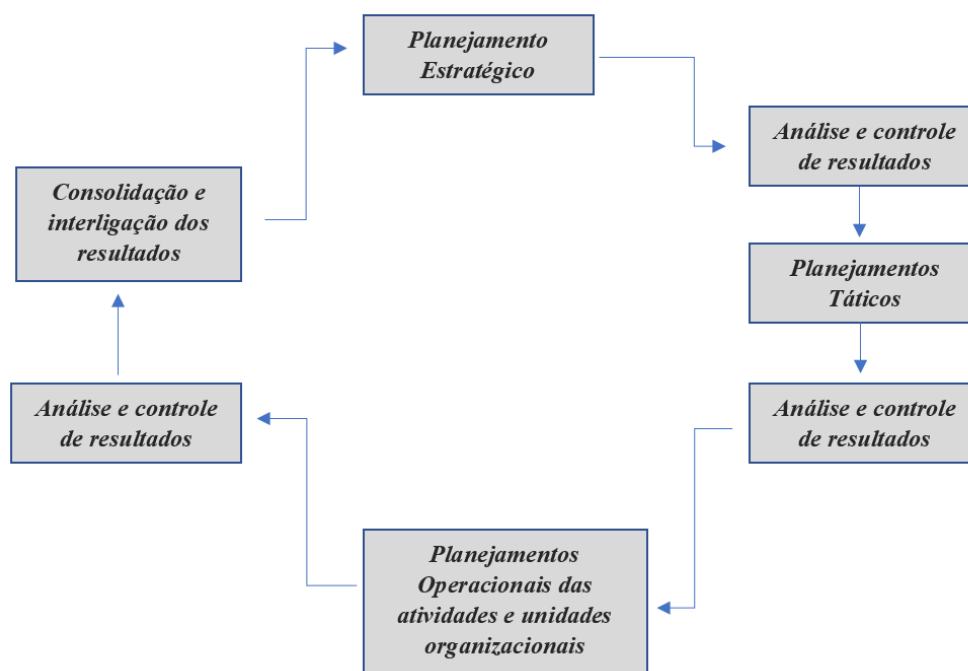


Figura 2. Ciclo de Planejamento

Fonte: Adaptada de Oliveira, 2014, p.17

Por conseguinte, é importante esclarecer que o processo de planejamento dá origem a documentos formais dentro de cada um de seus níveis de desenvolvimento. Esses documentos consolidam os estudos realizados e dão publicidade ao trabalho desenvolvido, devendo ser utilizados pelos gestores como seu referencial de atuação institucional.

Nesse sentido, um plano estratégico é um documento formal que consolida informações, atividades e decisões, estabelecendo o direcionamento a ser seguido pela organização; um plano tático é um documento formal com a finalidade de otimizar macroprocessos institucionais, trabalhando com a decomposição e desdobramento dos objetivos e iniciativas estratégicas previstos no plano estratégico e um plano de ação é um documento formal que estabelece resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais e alinhados à metodologia de gerenciamento de portfólio de programas e projetos (Oliveira, 2014; Pinto, 2017).

Portanto, estabelecido o referencial teórico acerca dos diversos níveis hierárquicos de planejamento, passa-se a abordar a Polícia Militar do Distrito Federal, apresentando o método e o processo de gestão estratégica estabelecidos pela Corporação. Assim, a seguir será apresentada a análise do cenário atual de gestão e planejamento estratégicos da Corporação.

4. O CONTEXTO DA PMDF

4.1. Primeiro estágio

A gestão estratégica é um processo fundamental para qualquer organização e “uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários – cidadãos ou empresas – criando valor público.” (Martins & Marini, 2010, p. 33). A PMDF adotou inicialmente o Método Grumbach (PMDF, 2015) que contempla, além das ferramentas de planejamento estratégico tradicionais, o emprego da metodologia de cenários prospectivos, que possibilita melhor análise e interpretação de informações relacionadas aos diversos atores e eventos, apontando possíveis mudanças de tendências, orientando, deste modo as tomadas de decisões relacionadas à gestão estratégica de médio e longo prazos, bem como apoia-se na infraestrutura tecnológica baseada na plataforma Brainstormingweb®.

Esta ferramenta, por sua vez, é composta por *softwares* de apoio à gestão estratégica, como o Puma, para planejamento estratégico; Cenários, para elaboração de cenários prospectivos; Lince para desenvolvimento da inteligência estratégica; Jaguar para monitoramento de indicadores de desempenho estratégico (Modelo *Balanced Scorecard*); e Riscos para gestão dos riscos (Grumbach & Marcial, 2002). Com base no método acima descrito e na metodologia de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* – BSC (Kaplan & Norton, 1997), a PMDF desenvolveu, coordenado pelo Estado-Maior, órgão central do sistema de planejamento administrativo, programação e orçamento da Corporação (Decreto Federal nº 7.165/2010), seu primeiro processo oficial de planejamento estratégico entre 2009 e 2010, que culminou com a publicação do seu primeiro plano estratégico.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, conforme Kaplan & Norton (1997, p. 7), “O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.” A figura 3 representa muito bem o funcionamento de um BSC. E por consequência, a Corporação publicou, como resultado dos trabalhos, em 2011, o seu Plano Estratégico 2011-2022, que consolidou esse processo desenvolvido.

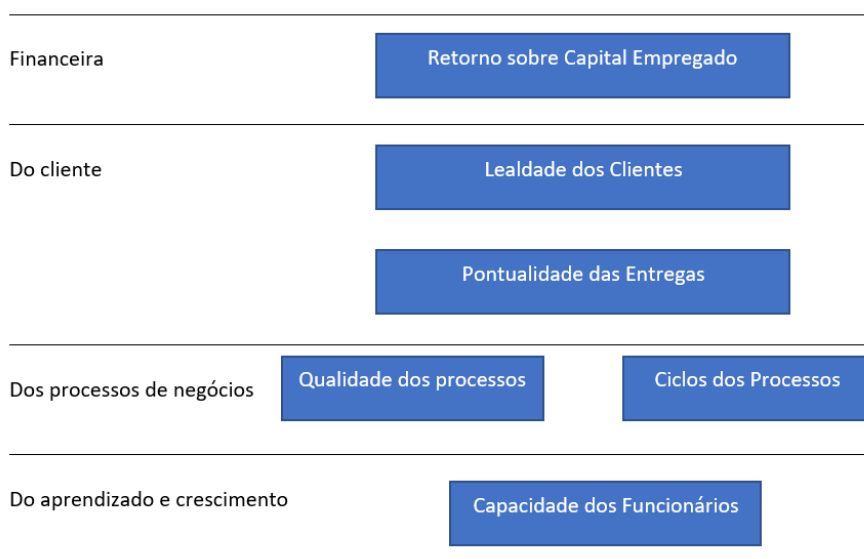


Figura 3. BSC

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (1997)

O primeiro Plano Estratégico da PMDF foi composto por uma apresentação; definição de termos; a metodologia empregada (Método Grumbach); a análise do sistema organizacional (histórico, atribuições e estrutura organizacional); identidade estratégica (missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, política corporativa e estratégia); cenários prospectivos; objetivos, estratégias e iniciativas estratégicas e referências bibliográficas. Este importante documento gerencial estabeleceu para a PMDF a sua missão de “Promover a segurança e o bem-estar social por meio da prevenção e repressão imediata da criminalidade e da violência, baseando-se nos direitos humanos e na participação comunitária” (PMDF, 2011, p. 35) e a sua visão de:

Ser reconhecida como instituição policial moderna e de referência nacional na prevenção e na repressão imediata da criminalidade e da violência, pautada na defesa e respeito aos direitos humanos, na filosofia de policiamento comunitário, na análise criminal, no policiamento orientado para o problema e na qualidade profissional de seus integrantes. (PMDF, 2011, p. 35);

Além disso, o Plano Estratégico firmou como valores da PMDF, a honestidade, a ética profissional, o cientificismo e o respeito aos direitos humanos. Ademais, também instituiu, de maneira inédita, o mapa estratégico (BSC) institucional. A sua versão atual, contida plano estratégico revisado da PMDF, é apresentado na Figura 4. Esse instrumento, de acordo com Kaplan e Norton (1997), visa esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar objetivos com

medidas estratégicas; planejar, estabelecer e alinhar iniciativas estratégicas, bem como melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

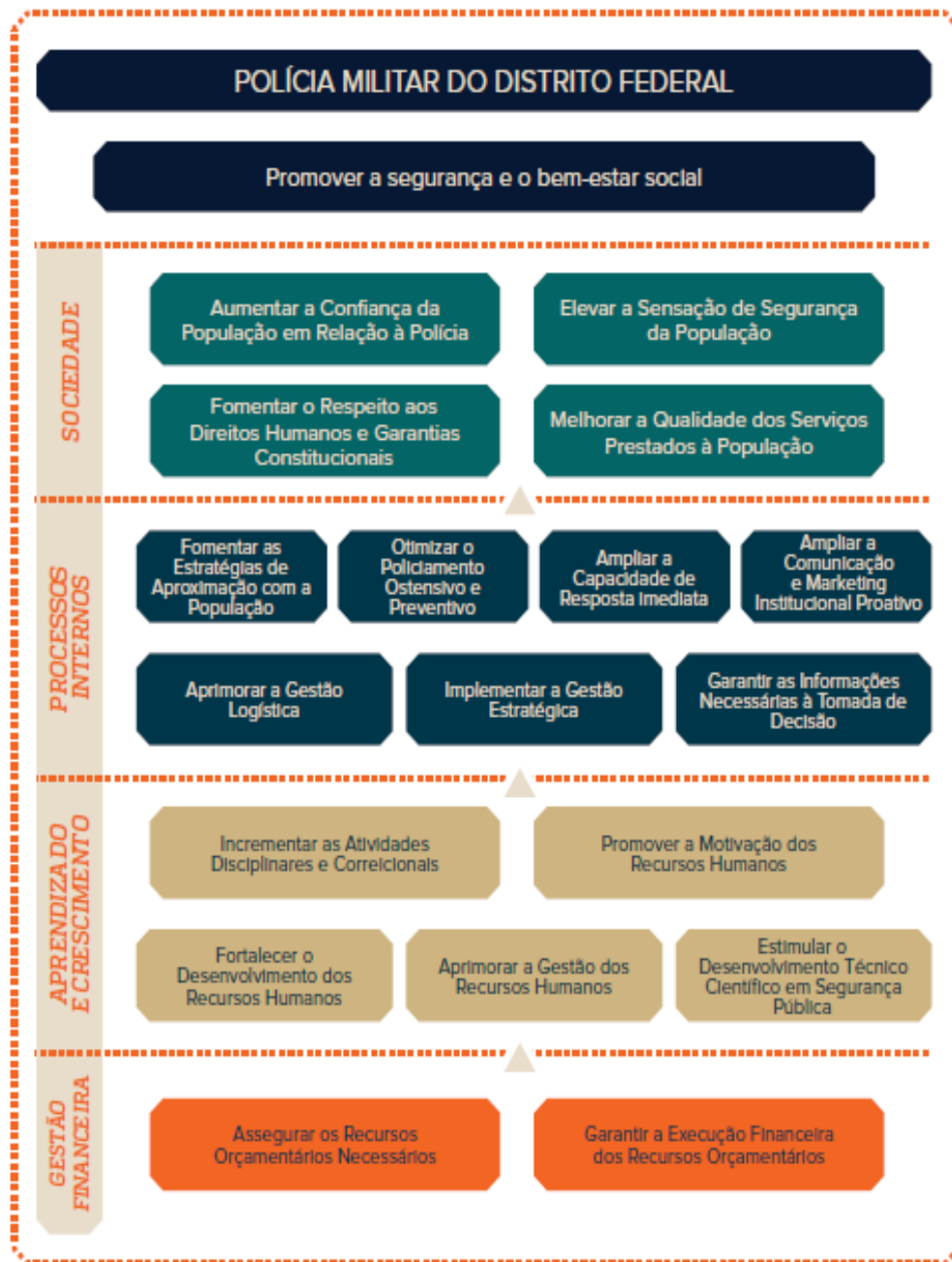


Figura nº 4. Mapa Estratégico da PMDF

Figura 4. Mapa estratégico da PMDF

Fonte: PMDF (2015)

Portanto, não resta dúvida que a publicação do primeiro plano estratégico da PMDF foi um marco institucional. Entretanto, este foi apenas o primeiro passo na mudança do processo de gestão organizacional, principalmente por ser algo novo e pouco difundido institucionalmente. Nesse sentido, paralelamente à difusão do plano e seu desenvolvimento, começou-se a pensar em seu desdobramento, sendo desenvolvido como um projeto piloto, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), publicado por meio da Portaria PMDF nº 763, de 16 de janeiro de 2012. Dessa forma, a Corporação, mesmo que timidamente, seguia o fluxo do ciclo de planejamento estratégico conforme disposto na figura 1.

4.2. Segundo estágio

Assim, encerrado o primeiro ciclo de concepção, fez-se necessário dar continuidade ao processo de implantação e acompanhamento do planejamento e gestão estratégica por toda a Corporação, pois ao final do ciclo surgiram necessidades que não haviam sido identificadas no primeiro projeto, dentre as quais a gestão de riscos corporativos, a elaboração de planos diretores e a revisão dos cenários. Desta forma, a continuidade do projeto se deu através de uma nova contratação da empresa Brainstorming, visando o desenvolvimento dos planos diretores e plano de risco e também para que a PMDF pudesse atingir maior grau de maturidade em gestão e planejamento estratégicos (PMDF, 2015), sendo desenvolvidas três fases principais: a elaboração dos planos diretores; o estudo para planejamento e gestão de riscos e a revisão dos cenários e nova consulta Delphi, com consequente publicação de uma nova versão do Plano Estratégico da PMDF, revisado após quatro anos em vigor e com base nos resultados destas duas etapas anteriores (PMDF, 2015)

Nesse processo foram desenvolvidos dez planos diretores: Plano Diretor de Comunicação e Marketing (PDCom) – Portaria PMDF nº 934/2014; Plano Diretor de Educação e Cultura (PDEn) – Portaria PMDF nº 929/2014; Plano Diretor de Orçamento e Finanças (PDFin) – Portaria PMDF nº 935/2014; Plano Diretor de Gestão em Inteligência (PDGInt) – Portaria PMDF nº 930/2014; Plano Diretor de Gestão da Qualidade (PDGQ) – Portaria PMDF nº 936/2014; Plano Diretor de Logística (PDLog) – Portaria PMDF nº 931/2014; Plano Diretor de Gestão Operacional (PDOP) – Portaria PMDF nº 932/2014; Plano Diretor de Recursos Humanos (PDRH) – Portaria PMDF nº 967/2015 e uma nova versão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) – Portaria PMDF nº 899/2014.

Os planos diretores foram desenvolvidos através do desdobramento do plano estratégico. Assim, com apoio do sistema Puma, uma das ferramentas do sistema Brainstormingweb, as iniciativas do plano estratégico foram alocadas nos grandes macroprocessos organizacionais, dando origem à estrutura básica de cada um dos planos diretores, sendo desenvolvida posteriormente por comissões compostas por policiais de cada uma das áreas, suas demais seções: o histórico, negócio, missão, visão, valores fatores críticos de sucesso, políticas corporativas, mapa estratégico e os próprios objetivos, estratégias e iniciativas do setor (PMDF, 2014; PMDF, 2015).

Ademais, é importante destacar também que, dentre os planos diretores, o PDTI, por ter já ter sido desenvolvido anteriormente (Portaria PMDF nº 763, de 16 de janeiro de 2012) e por possuir diversas metodologias consolidadas tanto no país quanto internacionalmente (por exemplo, IN 04/2008 – MPOG, Cobit 4.1, ITIL, dentre outras) avançou mais que os demais em seu conteúdo, apresentando também resultados do PDTI anterior, bem como uma seção para priorização de iniciativas estratégicas relacionadas à tecnologia da informação e comunicações (Portaria PMDF nº 899, 2014).

Além dos planos diretores também foi desenvolvida e implantada a metodologia de gestão de riscos, com a publicação do Plano de Risco da PMDF - Portaria PMDF nº 916/2014. O trabalho foi dividido em três etapas: a primeira foi o diagnóstico de risco estratégico, que identificou os riscos aos quais a organização está exposta, estejam ou não sob seu controle, a serem gerenciados de forma abrangente e estruturada. A segunda etapa foi o estabelecimento de riscos estratégicos prioritários, que identificou as opções de tratamento de riscos selecionadas e sua execução, incluindo requisitos, responsabilidade, prazos e indicadores, com as opções de tratamento de risco selecionadas incluídas, com iniciativas estratégicas, no processo de gestão estratégica. Por fim, a última etapa foi a implantação do plano de tratamento de riscos estratégicos, relatório gerado após a fase de análise de riscos, identificando os riscos que precisam ser tratados pela PMDF e as prioridades de tratamento (Portaria PMDF nº 916, 2014)

Ademais, após o desenvolvimento dos planos diretores e da implantação da metodologia de gestão de riscos, a terceira e última etapa da execução contratual foi a revisão do plano estratégico, que se deu após a revisão dos cenários prospectivos e utilizando todo o conhecimento obtido nas etapas anteriores para consolidar o novo Plano Estratégico da PMDF, revisado e atualizado (Portaria nº 976, de 30 de junho de 2015). Este documento gerencial é a espinha dorsal do atual sistema de gestão estratégica em vigor na PMDF, sendo apoiado pelos planos diretores que foram

desenvolvidos e pelo plano de risco, que completam a consolidação do planejamento tático e operacional da Corporação (PMDF, 2015).

Por sua vez, o planejamento em nível operacional da PMDF foi desenvolvido somente em algumas ações específicas, como planos de metas do Comando-Geral (ex. Portaria PMDF nº 957, de 30 de janeiro de 2015 e Plano de Metas da PMDF de 2020, que aguarda publicação – Processo SEI nº 00054-00037655/2020-04). Portanto, a Corporação ainda não possui um histórico consolidado de desenvolvimento de planejamento nesse nível, que visa priorizar, estabelecer metas e indicadores para monitoramento do andamento das iniciativas estratégicas. Todavia, um passo importante foi dado com a publicação da Portaria PMDF nº 990 de 30 de dezembro de 2015, que instituiu a Metodologia de Gestão de Portfólio de Programas e Projetos Institucionais da Polícia Militar do Distrito Federal (MG3P/PMDF), estabelecendo os subportfólios, programas, projetos e operações gerenciadas, desenvolvidos na Corporação, no contexto da estratégia institucional.

A gestão por projetos é, portanto, uma das principais ferramentas a serem utilizadas no alcance das ações estabelecidas pela Corporação. Nesse sentido, Oliveira (2014) ensina que:

Depois do estabelecimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas, o último passo [...] da elaboração do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. O projeto é o instrumento de interligação do plano prescritivo com o plano quantitativo; e isso porque é por meio dos projetos que se alocam recursos ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário. (Oliveira, 2014, p. 247).

Assim, ressalta-se a importância da metodologia recentemente implementada para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Entretanto, por também ser relativamente recente, essa metodologia também se encontra em fase de sensibilização na Corporação. Dessa forma, por mais que a instituição esteja sensibilizada para a importância do planejamento e gestão estratégicos, ainda há, assim, em relação ao planejamento tático e operacional, um processo de sensibilização dos principais gestores no sentido de conhecerem e entenderem a importância de aplicação dessas modernas ferramentas de gestão organizacional.

4.3. Estágio atual

Em 2017 a Corporação iniciou uma nova fase e propor um aprimoramento do processo de planejamento em nível estratégico e tático, bem como uma forma de alinhar os planos diretores às

normatizações táticas existentes – Coordenadores Setoriais de Orçamento – CSOs (Portaria PMDF 783/12, revogada pela Portaria PMDF 849/2013, Revogada pela Portaria PMDF 868/2013, Revogada pela Portaria 1.059/2017 e alterada pela Portaria 1.061/2017) e Metodologia de Gestão de Portfólio de Programas e Processos Institucionais da PMDF – MG3P (Portaria PMDF 990/2015).

Dessa forma, após estudos organizacionais, estabeleceu-se novos macroprocessos institucionais que deveriam ter seu próprio plano diretor, passando a PMDF a contar com os seguintes planos de nível tático: Plano Diretor de Comunicação e Marketing (PDCom); Plano Diretor de Controle e Correição (PDCC); Plano Diretor de Educação e Cultura (PDEC); Plano Diretor de Gestão em Inteligência (PDGInt); Plano Diretor de Logística (PDLog); Plano Diretor de Obras (PDOB); Plano Diretor de Gestão Operacional (PDGOp); Plano Diretor de Gestão de Pessoal (PDGP); Plano Diretor de Melhoria da Gestão (PDMG); Plano Diretor de Orçamento e finanças (PDOrF); Plano Diretor de Políticas Públicas (PDPP) – Plano Diretor de; Plano Diretor de PDSAP – Saúde e Assistência ao Pessoal; e Plano Diretor de PDTI – Tecnologia da Informação e Comunicações.

Esses documentos gerenciais foram elaborados em duas grandes etapas: diagnóstico e planejamento. Na primeira delas a comissão de elaboração do plano diretor elaborava a identidade estratégica do macroprocesso (histórico, negócio, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e políticas corporativas); estabelece a estrutura ideal do setor, apresentando uma proposta de organograma; avalia o ambiente interno e externo por meio de uma análise SWOT (Forças/*Strengths* e Fraquezas/*Weaknesses*, Oportunidades/*Opportunities* e Ameaças/*Threats*), importante ferramenta de diagnóstico organizacional apontada por alguns como criada por Albert Humphrey (1960), mas sem comprovação acadêmica (Helms & Nixon, 2010); faz a elaboração da capacidade de execução do setor, ao avaliar o contexto atual do setor e estimar sua capacidade para execução de novos projetos; e identifica as necessidades do macroprocesso por meio da elaboração de uma planilha de necessidades baseada nas etapas anteriores do diagnóstico. Essa etapa está ilustrada na Figura 5.

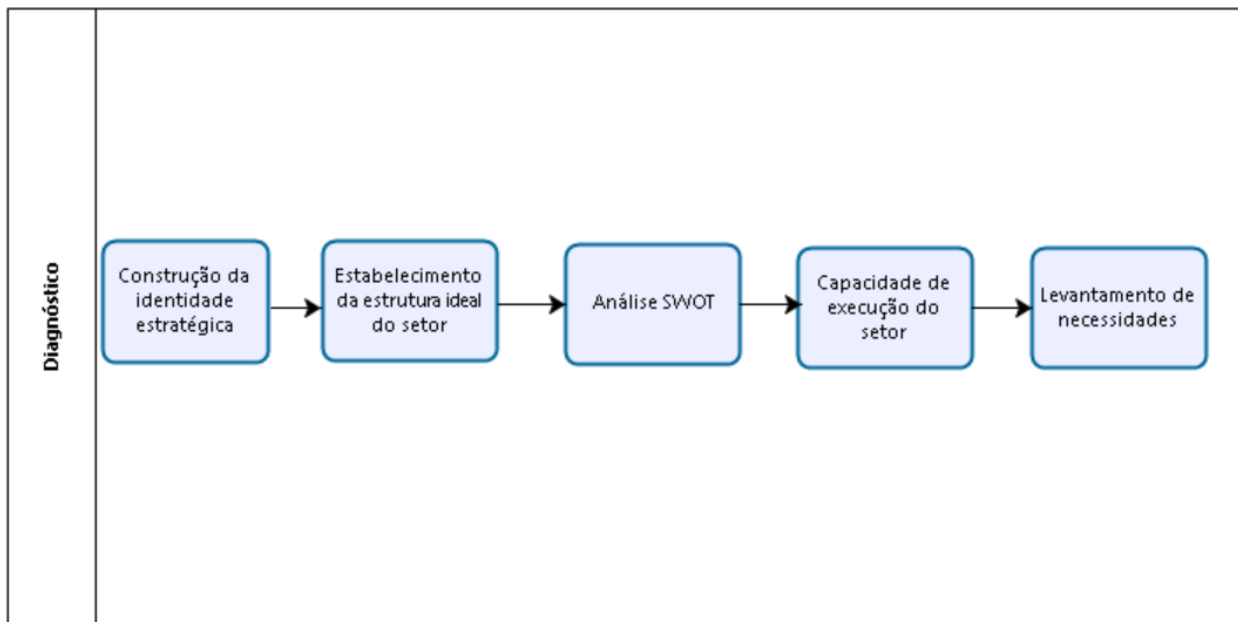


Figura 5

Fase de Diagnóstico dos planos diretores.

Fonte: Plano Diretor de Melhoria da Gestão da PMDF

Por sua vez, na fase de planejamento ocorre o alinhamento das necessidades aos objetivos, estratégias e iniciativas do setor, com a elaboração de objetivos, estratégias e iniciativas a partir da planilha de necessidades; a priorização de iniciativas, que é realizada por meio da Matriz GUT (Kepner & Tregoe, 1981), em que as iniciativas foram classificadas por gestores de acordo com sua gravidade/importância (nível de impacto no processo), urgência (relação com o tempo disponível para resolver o problema) e tendência (potencial crescimento do problema caso nenhuma providência seja tomada); e a identificação do setor responsável, onde são identificados setores responsáveis primários e secundários do macroprocesso por cada uma das iniciativas a ele elencadas. Essa fase está ilustrada na Figura 6 abaixo.

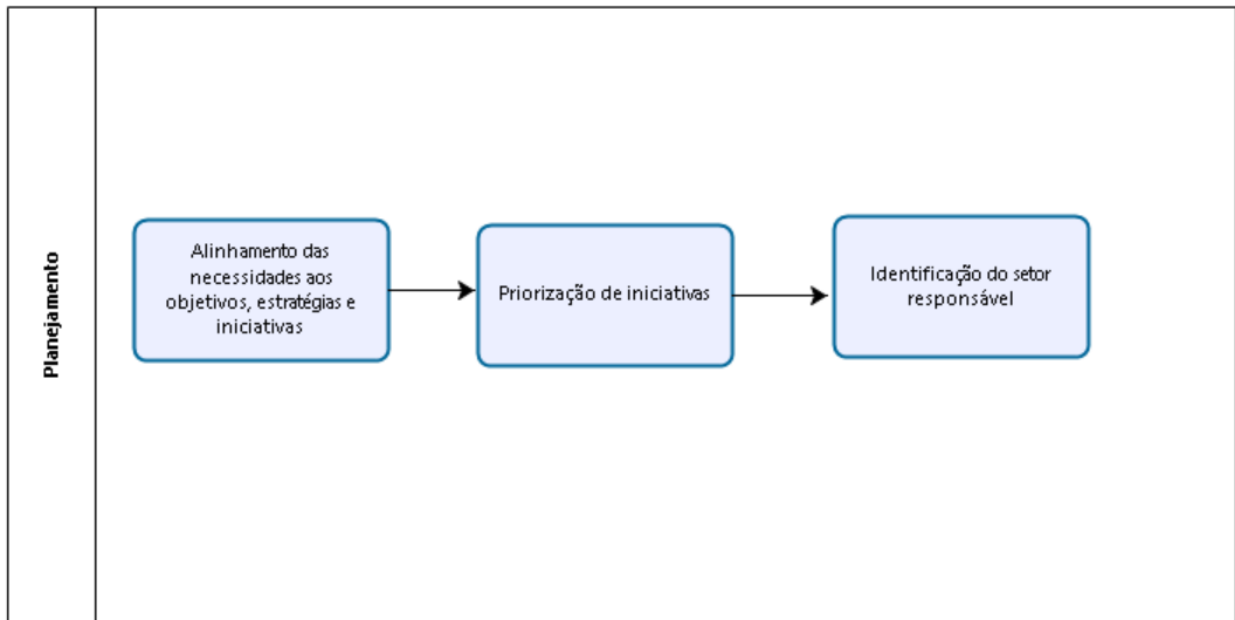


Figura 6

Fase de Diagnóstico dos planos diretores.

Fonte: Plano Diretor de Melhoria da Gestão da PMDF

Em 2019, por sua vez, foi realizada uma nova revisão do Plano Estratégico, que está prestes a ser publicada e continua baseada no método Grumbach, mas com adaptações para deixá-lo com um padrão mais estratégico de iniciativas do que nas duas versões anteriores. Portanto, conforme previsão metodológica, as iniciativas estratégicas da versão anterior, que já haviam sido todas distribuídas nos planos diretores, foram aglutinadas por similaridade temática, ficando estabelecidas, dessa forma, com um caráter verdadeiramente estratégico, mas sem perder o estabelecido nas duas versões anteriores do Plano Estratégico da PMDF (PMDF, 2020).

Dessa forma, o trabalho foi desenvolvido em três etapas: diagnóstico, planejamento e consolidação. A primeira foi desenvolvida com análise e validação de cenários, validação da identidade estratégica (histórico, atribuições, estrutura organizacional, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e políticas corporativas) e levantamento do estágio de andamento das iniciativas estratégica, que foram classificadas como não iniciadas, paradas, em andamento ou concluídas. Após o diagnóstico, a fase de alinhamento ajustou as necessidades institucionais aos objetivos, estratégias e iniciativas estratégicas, onde estas foram avaliadas uma a uma, sendo aglutinadas ou reescritas, quando necessário, para se tornarem mais estratégicas, mas sem perder

seu cerne. Por último, na fase de consolidação, todos os artefatos desenvolvidos nas etapas anteriores foram consolidados no texto final do Plano Estratégico da PMDF 2011-2022, 3ª edição, revisada e atualizada (PMDF, 2020), que atualmente se encontra em fase de publicação, conforme Processo SEI nº 00054-00066173/2019-10 – PMDF.

Por fim, é importante ressaltar que, também na busca pro aprimoramento de seu processo de gestão, em 2019 foi instituída a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e institui o Comitê Interno de Governança da PMDF – CIG (Portaria PMDF 1.095, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a presente pesquisa, após revisão bibliográfica, chegou-se à conclusão que a são identificados três grandes níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Estes processos devem ser desempenhados por setores institucionais de acordo com suas funções estabelecidas e dentro de um ciclo contínuo, pois seria inepto caso o foco permaneça somente em nível estratégico de maneira isolada. Isso ocorre porque apenas instituir objetivos a longo prazo e seu alcance, mas sem ações ulteriores o operacionalizem pode tornar o planejamento estratégico e ininteligível. Dessa forma, a falta desses aspectos pode ser suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

A Polícia Militar do Distrito Federal tem dado passos importantes no sentido de implantar, desenvolver e sensibilizar seu efetivo quando à importância de planejar e gerir a Corporação tendo por base os critérios teóricos consagrados nas teorias da moderna Administração. Entretanto, ainda resta um caminho, mas está sendo trilhado quando, conforme apresentado, inúmeras ações tem sido desenvolvidas pela Corporação para aprimorar sua gestão, como na evolução dos seus planos diretores que, sendo documentos gerenciais nível tático, buscaram elementos para dar maior praticidade à sua execução, como por exemplo, priorização de iniciativas e estabelecimento de setores responsáveis.

Desta forma, poder-se-á alcançar resultados mais palpáveis dos objetivos estabelecidos no plano estratégico, enquanto a Corporação busca sensibilizar os gestores corporativos da importância em se planejar de maneira contínua nos três níveis, estratégico, tático e operacional. Portanto, a PMDF tem buscado o aprimoramento contínuo, revisando periodicamente seus planejamentos, nos diversos níveis e, aos poucos, buscando o estabelecido em sua visão estratégica.

6. REFERÊNCIAS

- Baldner, P. R., Decourt, F. & Neves, H. R. *Planejamento e Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- Carvalho, M.S. (2003). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, 29(1) p. 70-77, 2003.
- Decreto 7.165 de 29 de abril de 2010. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de abril de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7165.htm Acesso em: 15 de jun. de 2020.
- Edwards, D. W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Grumbach, R. J. S. *Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Catau, 2000.
- Grumbach, R. J. S. & Marcial, E. C. (2002). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? *Journal of strategy and management* (3), 3. P. 215-251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad.: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1981). *The new rational manager*. Princeton, NJ: Princeton research press.
- Lobato, D. M. et al. (2009). *Estratégia de Empresas. Série Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: FGV.
- Martins, H. F. & Marini, C. (2010). *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília/DF: Publix Editora.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 32ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence* (1) 2, pp. 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Polícia Militar do Distrito Federal (2011). *Portaria nº 742, de 27 de maio de 2011. Aprova o Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal 2011-2022*. Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017.

Polícia Militar do Distrito Federal (2012). *Portaria nº 763, de 16 de janeiro de 2012. Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017. (REVOGADA)

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 916, de 01º de agosto de 2014. Institui o Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal. Aprova o Plano Diretor de Educação e Cultura.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 929, de 04 de novembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Educação e Cultura.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 930, de 04 de novembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Gestão em Inteligência.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 931, de 04 de novembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Logística.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 932, de 04 de novembro de 2014. Aprova o Plano Diretor Operacional.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 934, de 22 de dezembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Comunicação e Marketing.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 935, de 22 de dezembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Orçamento e Finanças.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 936, de 22 de dezembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Gestão da Qualidade.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2014). *Portaria nº 937, de 22 de dezembro de 2014. Aprova o Plano Diretor de Saúde e Assistência ao Pessoal.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2015). *Portaria PMDF nº 957, de 30 de janeiro de 2015. Aprova o Plano de Metas do Comando-Geral da Polícia Militar do Distrito Federal.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017

Polícia Militar do Distrito Federal (2015). *Portaria n° 976, de 30 de junho de 2015. Altera a Portaria n° 742, de 21 de maio de 2011, que instituiu o Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal 2011-2022.* Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controleLegislacao2/PDF/2093.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2017.

Polícia Militar do Distrito Federal (2020). *Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal. 3ª Edição, revisada e atualizada.* Disponível em https://sei.df.gov.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=procedimento_controlar&acao_retorno=procedimento_controlar&id_procedimento=30613712&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110003292&infra_hash=7dde53e3d474df83c5957ea5b991b3ee90d75f016bce28c7b363d32ec1f85dcf. Acesso em junho de 2020

Polícia Militar do Distrito Federal (2020). *Plano Diretor de Melhoria da Gestão.* Disponível em https://sei.df.gov.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=procedimento_controlar&acao_retorno=procedimento_controlar&id_procedimento=27114830&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110003292&infra_hash=72fa6339a855f2b1efa12bf65f5836e4216d3e22a9ac99c8ecca4e612c6fc27e. Acesso em junho de 2020

Silva Pinto, J. H. S (2017). *Guia de Estudos – Gestão Estratégica por Cenários.* Unidade I. Brasília: Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP).