

FUMEC DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAS  
CURSO DE MESTRADO DE EM ADMINISTRAÇÃO

**RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:  
O CASO PMMG**

LEANDRO STANGHERLIN ARAUJO

Belo Horizonte 2016

LEANDRO STANGHERLIN ARAÚJO

**RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:  
O CASO PMMG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração - Estratégia em organizações e comportamento organizacional  
Linha de pesquisa - Estratégias e arranjos organizacionais.

Orientador - Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2016

**A663r** Araújo, Leandro Stangherlin.  
Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso PMMG / Leandro Stangherlin Araújo. – Belo Horizonte, 2016.

128 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

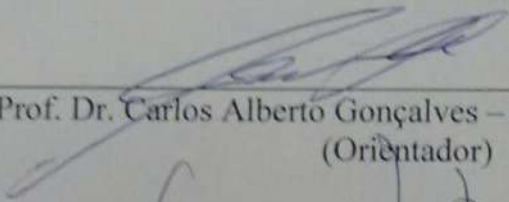
Inclui bibliografia.

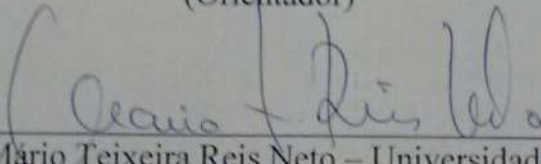
1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.  
2. Estrutura organizacional – Estudo de casos. 3. Polícia militar – Minas Gerais. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

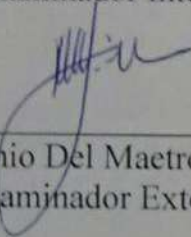
**CDU: 65.012.2**

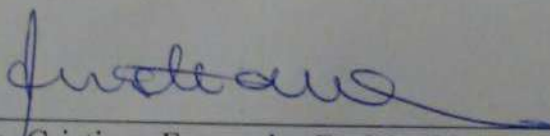


Dissertação intitulada “**Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso PMMG**” de autoria de Leandro Stangherlin Araújo, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho – UFMG  
(Examinador Externo)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 21 de dezembro de 2016.

Dedico este trabalho ao meu avô, Ismar  
Stangherlin (*in memoriam*)  
E às minhas Marias, razões da minha  
vida!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as graças e provações, pois nenhuma provação será maior do que possamos aguentar.

Agradeço à minha mãe Cátia, por ser essa maravilhosa geratriz e minha grande motivadora.

Agradeço à minha esposa Maria Carolina, pela paciência despendida durante a construção deste trabalho.

Agradeço às minhas filhas Maria Eduarda e Maria Fernanda, as grandes impulsionadoras para a conclusão desta Dissertação.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pelas horas dedicadas à correção de deriva do trabalho.

Faço um agradecimento especial à instituição PMMG, por fomentar o aprimoramento de seus policiais. A todos os militares que me auxiliaram na pesquisa, sendo, nas entrevistas, Cel Sérgio, Cel Cristo, Cel Fabiano, Cel Fernando e Cel Adeli, ou em conversas informais, Maj Ronivaldo e Sgt Renata Nunes.

Agradeço a minha chefia direta que entendeu e instigou minha necessidade de aprimoramento, Ten Cel Wagner Adriano, Cap Novais, Cap Gustavo Castro, Cap Gustavo Almeida e Cap Bertocchi.

Agradeço aos meus colegas de serviço Sgt Cleber, Sgt Renato, Cb Frederico, Sd Débora e Sd Monteiro que, por muitas vezes, perceberam e entenderam o motivo de minha impaciência e minha inquietude.

Escrever uma tese é quase um voto de pobreza que a pessoa se autodecreta. O mundo para, o dinheiro entra apertado, os filhos são abandonados, a mulher que se vire. Estou acabando a tese. Esta frase significa que a pessoa vai sair do mundo. Não por alguns dias, mas anos. Tem gente que nunca mais volta. Uma tese é uma tese.

Mário Prata, 1998

## RESUMO

Esta pesquisa versa sobre a relação entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional. A literatura aponta que o planejamento estratégico decorre basicamente a partir de duas fases: a da formulação e a da implementação, e que a estrutura organizacional se constitui de diversos elementos. A pesquisa visou avaliar a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na realidade da PMMG. A PMMG foi escolhida, principalmente por estar vivenciando o processo de implementação do planejamento estratégico e por ter uma estrutura organizacional formalizada. Para elucidar o problema de pesquisa, foi utilizada a estratégia de pesquisa de estudo de caso único, sendo que os dados foram coletados por instrumentos como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista semiestruturada. A implementação do planejamento estratégico pode ser considerada um desafio para muitas organizações, e o caso da PMMG não difere dessa realidade. Entretanto, os dados demonstram que a integração entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional tende a promover a implementação das estratégias. Isto porque o resultado deste estudo indica que as fases do planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos da estrutura organizacional. A conclusão da pesquisa destaca a importância de compreender o processo estratégico de forma sistemática e considerar a integração desse processo com a estrutura organizacional.

Palavras-chave - Planejamento estratégico, formulação, implementação, estrutura organizacional.



## ABSTRACT

This research deals with the relationship between strategic planning and organizational structure. The literature shows that strategic planning is basically based on two phases, the formulation phase and the implementation phase, and the organizational structure consists of several elements. The research aimed to evaluate the relationship between the strategic planning process and the organizational structure in the PMMG reality. The PMMG was chosen, mainly because it is experiencing the process of implementing strategic planning and for having a formalized organizational structure. To elucidate the research problem, the research strategy of a single case study was used, and the data were collected by instruments such as bibliographical research, documentary research and semi-structured interview. The implementation of strategic planning can be considered a challenge for many organizations and the PMMG case is not different from this reality, however, the data show that the integration between strategic planning and organizational structure tends to promote the implementation of strategies. This is because the result of this study indicates that the phases of strategic planning influence and are influenced by the elements of the organizational structure. The conclusion of the research highlights the importance of understanding the strategic process in a systematic way and considering the integration of this process with the organizational structure.

Keywords - Strategic planning, formulation, implementation, organizational structure.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1. Lista de figuras

Figura 1 – Momentos do processo de planejamento estratégico .....	22
Figura 2 – As influências entre os fatores organizacionais no planejamento estratégico .....	29
Figura 3– As cinco partes básicas da organização .....	34
Figura 4 - Síntese das inter-relações entre as partes da organização:.....	40
Figura 5 – Estratégia de estudo de caso.....	59
Figura 6 - Mapa estratégico do plano 2016-2019.....	67
Figura 7 -O fluxograma mostra como foi realizada a formulação do plano estratégico da PMMG 2016-2019. ....	72
Figura 8 - Estrutura orgânica em 2012 .....	73
Figura 9 - Sistema de acompanhamento e execução do Plano 2009-2011.....	75
Figura 10 -O fluxograma mostra o maior envolvimento dos níveis.....	77
Figura 11 - Forma organizacional básica .....	83
Figura 12 - Organograma do nível de direção geral.....	84
Figura 13 - Organograma da atividade-fim .....	85
Figura 14 - Organograma da atividade-meio.....	86
Figura 15- Níveis hierárquicos da PMMG .....	90

### 2. Lista de quadros

Quadro 1- Resumo das estruturas.....	35
Quadro 2 - Resumo das subdimensões de Volberda .....	46
Quadro 3 - Quadro resumo sobre os entrevistados.....	62
Quadro 4 - Tipos de departamentalização na PMMG .....	89
Quadro 5 - Potencial de flexibilidade estrutural da PMMG.....	109

## LISTA DE SIGLAS

ADO – Assessoria de Desenvolvimento Organizacional  
AGR - Assessoria de Gestão para Resultado  
ASS. MIL TJMG – Assessoria Militar do Tribunal de Justiça de Minas Gerais  
BPMS - Business Process Management Suite  
CTS – Centro de Tecnologia e Sistemas  
DAL – Diretoria de Apoio Logístico  
DAOp – Diretoria de Apoio Operacional  
DCO – Diretoria de Comunicação Organizacional  
DINT – Diretoria de Inteligência  
DPSSP - Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública  
DRH – Diretoria de Recursos Humanos  
DTS - Diretoria de Tecnologia e Sistemas  
EMPM - Estado Maior da Polícia Militar  
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias  
LOA- Lei Orçamentária Anual  
PMDI – Programa Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais  
PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental  
RPM – Região de Polícia Militar  
SEPLAG - Secretaria de Planejamento  
SGE – Sistema de Gestão Estratégica  
UDI- Unidade de Direção Intermediária

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo geral .....	16
1.1.2 Objetivos específicos .....	16
1.2 Justificativa e relevância.....	17
2 REFERENCIAL TEORICO.....	19
2.1 Teorias do planejamento.....	19
2.1.1 Estratégia .....	19
2.1.2 Planejamento estratégico .....	20
2.1.3 Processo de planejamento estratégico segundo Pereira (2010).....	22
2.1.3.1 Diagnóstico estratégico - Momento I .....	23
2.1.3.2 Formulação - Momento II .....	23
2.1.3.3 Implementação - Momento III.....	24
2.1.4 Implementação das estratégias .....	26
2.2 Estrutura organizacional .....	30
2.2.1 Conceitos de estrutura .....	31
2.2.2 Relações formais e informais na estrutura.....	32
2.2.3 Elementos da estrutura e fatores influentes .....	36
2.2.4 Integração e coordenação da estrutura.....	39
2.5 Potencial de flexibilidade estrutural .....	41
2.2.5.1 Forma organizacional básica .....	41
2.2.5.2 Sistema de planejamento e controle .....	42
2.2.5.3 Processos de regulação .....	43
2.3 Relação entre estratégia e estrutura .....	47
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Caracterização da pesquisa.....	56
3.2 Unidades de análise e unidade de observação .....	58
3.3 Métodos e técnicas de coleta de dados .....	61
3.4 Análise dos dados e elaboração dos relatórios .....	62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	64
4.1 A Polícia Militar De Minas Gerais .....	64
4.2 Planejamento estratégico .....	68
4.2.1 Formulação .....	70

4.2.2 Implementação.....	74
4.2.3 Formulação versus implementação .....	78
4.2.4 Contribuição do planejamento estratégico .....	80
4.3 Estrutura organizacional .....	81
4.3.1 Forma organizacional básica .....	83
4.3.1.1 Agrupamento .....	88
4.3.1.2 Níveis hierárquicos .....	90
4.3.2 Sistema de planejamento e controle .....	92
4.3.2.1 Regulação de objetivos e definição de prioridades .....	92
4.3.2.2 Programação interna de planejamento.....	93
4.3.2.3 Controle do processo de avaliação .....	94
4.3.3 Processo de regulação.....	95
4.3.3.1 Regulação de tarefas .....	95
4.3.3.1.1 Amplitude da tarefa .....	95
4.3.3.1.2 Profundidade da tarefa.....	96
4.3.3.1.2 Intercambiabilidade da tarefa .....	97
4.3.3.2 Regulação por comportamento.....	99
4.3.3.2.1 Padronização.....	100
4.3.3.2.2 Formalização .....	101
4.3.3.2.3 Treinamento e educação .....	102
4.3.3.3 Regulação de ajustes mútuos.....	104
4.3.3.3.1 Dispositivos e contato.....	104
4.3.3.3.2 Descentralização horizontal.....	106
4.3.3.4 Regulação da tomada de decisões .....	107
4.3.3.4.1 Delegação e participação .....	107
4.4 Relação entre estratégia e estrutura .....	110
4.4.1 Constatções e fatos .....	110
4.4.1.1 Estrutura embasa o planejamento estratégico.....	111
4.4.1.2 Estrutura determina a coalisão dominante formal. ....	112
4.4.1.3 Estrutura pode inviabilizar a estratégia .....	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	115
REFERÊNCIAS .....	121
APENDICE A .....	128

# 1 INTRODUÇÃO

Desde o final da década de 1980, a administração pública tomou posição de destaque nos âmbitos estadual e federal. Os órgãos e entidades públicas do estado de Minas Gerais vivenciam a transição do modelo de administração burocrática para a gerencial com o objetivo de melhorar o gerenciamento dos recursos públicos, da prestação de serviços e valorização do servidor. Essa nova abordagem teve a finalidade de orientar os resultados da prestação de serviços do setor público. (VILHENA e MARINI, 2008)

A reformulação do modo de atuação dos órgãos estaduais foi necessária para atender, não somente dispositivos legais e fiscais, mas objetivos e metas do governo, avaliando os quatro E's da administração pública sendo eles: eficiência, efetividade, eficácia e economicidade da gestão. Segundo Oliveira (2014), um dos princípios do planejamento envolve a busca pela maximização dos resultados, com vistas a proporcionar a eficiência, eficácia e efetividade da organização. Com isso, o processo de formulação de estratégias de governo, planejamento estratégico e de funcionamento interno tem-se aprimorado.

O planejamento do tipo estratégico é um instrumento utilizado de forma ampla e recorrente na gestão estratégica. O que favorece estabelecer um horizonte a ser seguido pelas organizações, com a finalidade de definir uma visão de futuro que permita perseguir a elevação do nível de eficiência desejado pelo setor público (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006).

O planejamento estratégico, para Oliveira (1997), é uma metodologia gerencial para estabelecimento da direção a ser seguida pela organização que tem por fim a adequação ao ambiente externo, levando em consideração a capacidade da organização em se adequar a essas mudanças. Esse processo se torna relevante à medida que busca a otimização dos resultados pelo gestor.

A Reforma Gerencial do Estado de Minas Gerais, implementada em 2003, teve como base o planejamento de longo e médio prazos, a otimização do orçamento, a gestão com sistematização de métodos e técnicas de monitoramento e avaliação de resultados.

A Reforma Gerencial denominada também, em sua primeira fase, como Choque de Gestão, envolve todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, com o objetivo de reduzir

custos e melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a modernização e reorganização do arranjo institucional e de um novo modelo de gestão do Estado (MINAS GERAIS, 2005).

Como órgão autônomo, pertencente à Administração Direta do Poder Executivo Estadual, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) faz parte do contexto governamental, sendo então necessário o alinhamento da Instituição ao modelo da reforma gerencial (VILHENA et al, 2006).

Assim, o modelo de planejamento estratégico da PMMG foi formulado para adequar a nova abordagem reconfigurando os processos de administração, a reformulação da gestão interna e das ações gerenciais na produção dos serviços operacionais e realização de políticas públicas de segurança. Foram, então, introduzidos mecanismos e instrumentos gerenciais na prática da administração pública.

Dessa forma, os conceitos como eficácia, efetividade e eficiência foram reforçados no serviço público e, sobretudo, nos órgãos policiais, nos quais a eficácia para o alcance do resultado esperado, a eficiência na utilização dos meios mais adequados para a prestação do serviço e a efetividade para o atendimento às demandas sociais foram cada vez mais necessárias (MINAS GERAIS, 2015).

Nessa perspectiva, a Polícia Militar se vê no desafio de se mostrar cada vez mais efetiva no cumprimento do seu papel. Para isso, as ferramentas gerenciais adotadas têm sido utilizadas pela Organização com o objetivo de garantir o melhor planejamento para a sua atuação.

O planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional, não é perfeito e vem recebendo uma série de críticas ao longo do tempo, sendo uma dessas a dificuldade da implementação das estratégias. Para alguns autores, muitas das críticas são em decorrência da não compreensão de seu conceito e de sua prática (PEREIRA, 2010; KICH e PEREIRA, 2011; BEPPLER e PEREIRA, 2013). Comparados ao processo de formulação, os estudos referentes ao processo de implementação das estratégias são poucos ainda, principalmente, no contexto brasileiro. Tal constatação foi feita após pesquisa em base de dados de estudos científicos como EBSCO HOST e *Google Scholar*.

Jick (2001) afirma que existe um desequilíbrio, tanto na literatura, quanto na prática das organizações entre a excessiva atenção no processo de formulação de estratégias e uma relativa precariedade no processo de implementação, questão esta norteadora da presente pesquisa.

No que se refere à gestão estratégica, apresentando um quadro de mudanças administrativas evolutivas, a PMMG inscreveu na sua trajetória, até o momento atual, cinco planos estratégicos que, de acordo com o horizonte temporal, foram a Diretriz para Ação de Comando 1973-1974, o Plano Estratégico 2004-2007, o Plano Estratégico 2009-2011, Plano Estratégico 2012-2015 e, por último, o Plano Estratégico 2016-2019 (MINAS GERAIS, 2015). Sendo este o quarto ciclo de planejamento após a implantação da reforma administrativa.

Dessa forma, a questão orientadora desta pesquisa é - Ocorre a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Avaliar a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na realidade da PMMG.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Como específicos, elencam-se os seguintes objetivos:

- 1) examinar a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico da PMMG;
- 2) analisar a estrutura organizacional da PMMG à luz do referencial metodológico de Volberda (1998);



3) identificar como a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico impactam e são impactadas pelos elementos da estrutura organizacional na prática da organização em estudo.

## **1.2 Justificativa e relevância**

Sob a pressão de um ambiente cada vez mais instável, as organizações têm buscado formas mais eficazes de interpretar o seu ambiente e aperfeiçoar o seu processo de tomada de decisões, e uma das alternativas para isso é a utilização do planejamento estratégico (KICH e PEREIRA, 2011). Contudo, a literatura apresenta diversas formas de elaboração e implementação dessa ferramenta além de apontar diferentes fatores capazes de influenciar o processo de forma global. Esta pesquisa tem como finalidade principal analisar um desses fatores - a estrutura organizacional – na formulação e na implementação do processo de planejamento estratégico.

Como já destacado, o planejamento estratégico foi uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas organizações no contexto mundial, correspondendo a 43% do total de organizações pesquisadas (RIGBY e BILODEAU, 2013).

Entretanto, ainda existe um desequilíbrio entre a excessiva atenção no processo de formulação de estratégias e uma relativa precariedade no processo de implementação, tanto no campo científico, quanto na prática das organizações. A pesquisa de Kich e Pereira (2011; 2011) identificou que há quatro fatores organizacionais que impactam diretamente o processo de implementação: cultura, estrutura, liderança e comunicação.

Diante da mudança da abordagem do Estado, no tocante à priorização do planejamento, ao controle e à racionalização de despesas públicas, bem como à implementação do planejamento estratégico, a presente pesquisa se justifica também pelo seu próprio objetivo, uma vez que visa examinar a realidade atual da organização, ou seja, aquilo que realmente está acontecendo no exato momento em que se vai ao campo de pesquisa, diferentemente da forma hegemônica de pesquisas que interpretam fenômenos passados.

Segundo pesquisa apresentada por Neis (2014), sugeriu-se, como complementação, a avaliação do ponto de vista de outras organizações baseada nos conceitos então apresentados.

Para complementação ao estudo de caso do Ministério Público de Santa Catarina, ou futuras instituições analisadas, sugeriu-se avaliar, utilizando-se métricas adequadas, se o planejamento estratégico está impactando ou sendo impactado pela estrutura organizacional.

A Polícia Militar de Minas Gerais foi escolhida como objeto de estudo pelo fato de o pesquisador ser integrante da Instituição por ela estar presente nos 853 municípios de Minas Gerais, ou seja, um dos poucos ou o único órgão do Estado presente em todos os municípios e tendo que levar em conta questões regionais. Contar e controlar um efetivo de 45 mil militares na ativa.. Sua existência já dura mais de duzentos anos. Contudo, em sua existência, conta apenas com quatro planos estratégicos , ou seja, ainda está em processo de amadurecimento.

Após o primeiro capítulo em que é realizado um breve introito ambientando o leitor e apresentando o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos e a justificativa e sua relevância, o trabalho se divide em mais quatro capítulos.

O segundo capítulo versa sobre o referencial teórico utilizado para a fundamentação da pesquisa e nele foram utilizados os trabalhos de Pereira (2010) para embasar o processo de planejamento estratégico. E, também, os estudos de Volberda (1998) para analisar a estrutura organizacional da instituição a ser estudada.

A metodologia que será utilizada para alcançar os objetivos específicos e geral e responder ao problema de pesquisa está apresentada no terceiro capítulo. Nele utilizaram-se análise de conteúdo e entrevistas semiestruturadas para tal. No quarto capítulo são feitas a análise e discussão dos dados recolhidos pelo pesquisador, confrontando a teoria elencada no referencial teórico com a análise das entrevistas realizadas. Por último, as considerações finais feitas pelo pesquisador e um APÊNDICE como o roteiro das questões das entrevistas semiestruturadas.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

Os conceitos a serem abordados sobre o planejamento estratégico são apresentados aqui no referencial teórico para a conceituação e a revisão bibliográfica com a contribuição de pensadores e acadêmicos acerca do tema estudado. O conceito de estratégia é tratado por Tavares (2010), Wright, Kroll e Parnell (2000), Porter (1996), Kaplan e Norton (2004) e Oliveira (2014). Para conceituar o planejamento estratégico, foram utilizados os trabalhos de Ansoff, Declerck e Hayes (1990), Oliveira (2014), Drucker (1984), Neis (2014), Policastro (2000) e Pereira (2010). O processo de planejamento estratégico se baseia em Pereira (2010). E, por fim, a estrutura organizacional como foi tratada por Mintzberg (2008), Hrebiniak (2006) e Volberda (1996).

### 2.1 Teorias do planejamento

A cada decisão tomada um caminho foi deliberado, ou seja, um ou vários outros caminhos deixaram de ser escolhidos. A tomada de decisões deve buscar o posicionamento vantajoso perante o cenário delineado, lembrando que toda decisão terá seu impacto a posteriori.

#### 2.1.1 Estratégia

A origem etimológica da palavra estratégia vem do grego *strategia*, cujo significado é plano, estratégia, manobra ou método para se alcançar um objetivo. Durante muito tempo foi entendido como a ciência de dirigir forças militares durante conflitos. Foi também conhecida como *a arte do general*, sendo essa a sua acepção no meio militar (TAVARES, 2010). E, com o passar do tempo, passou a ser aplicada de forma mais ampla em outros campos da área de conhecimento da administração aplicada, como economia, políticas, sendo inserido no contexto empresarial como iniciativas para a sobrevivência da organização no ambiente em que se encontra, agregando outros conteúdos, conceitos e razões práticas.

Dessa forma, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) conceituam estratégia como “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Por outro lado, Porter (1996, p. 75) conceitua estratégia como um conjunto de atividades para: “[...] a criação de uma posição única, distintiva e valiosa que conjuga um

conjunto de atividades da organização”. Kaplan e Norton (2004), por sua vez, pontuam que a estratégia expressa e descreve como a organização atuará para a criação de valor para seus clientes ou para a sociedade, por meio da mobilização e alinhamento dos seus ativos intangíveis, compostos pelo capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Ainda, Oliveira (2014) mostra um conceito que traz a estratégia intimamente relacionada à inovação, considerando-a um processo de ruptura que possibilita o traçado de um caminho novo para alcançar aquilo que é proposto.

Portanto, para que os resultados esperados sejam atingidos, a PMMG deve concentrar-se em seus esforços para a execução das estratégias pensadas em cada plano quadrienal por seus gestores e direcioná-los.

### 2.1.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico surgiu em meados do século XX, de acordo com Ansoff, Declerck e Hayes (1990), com a finalidade de tentar solucionar o problema técnico-econômico entre a oferta e a demanda.

O planejamento estratégico consiste no processo de delimitar ações decorrentes da análise das relações entre ambiente e organização, sendo um importante instrumento de gestão que preconiza a análise para o aproveitamento de pontos fortes internos e oportunidades externas a uma instituição, além do combate aos pontos fracos internos e às ameaças externas que o ambiente apresenta para uma organização.

Oliveira (2014) aponta o planejamento estratégico como o alicerce metodológico para a construção dos caminhos a serem seguidos, visando otimizar a relação entre a organização e fatores externos a ela e permitindo a atuação de modo inovador e diferenciado.

Para Drucker (1984), planejamento estratégico consiste no processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar e executar as ações necessárias à execução dessas decisões e, por meio de um processo sistemático e organizado, mensurar os seus resultados frente às expectativas criadas. Em síntese, o planejamento estratégico consiste em

um processo de formulação de estratégias organizacionais em que se busca inserir uma organização no seu ambiente de atuação.

A consultoria Bain & Company realizou estudos periódicos, em 2013, e constatou que a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações no contexto mundial foi o planejamento estratégico, correspondendo a 43% do total de organizações pesquisadas. Das organizações pesquisadas, 81% das instituições declararam a pretensão de utilizar o planejamento estratégico no ano seguinte, o que ratifica a relevância de tal ferramenta no contexto mercadológico (RIGBY e BILODEAU, 2013). Corroborando, Neis (2014, p. 43) faz a seguinte afirmação:

[...] é possível perceber que a ferramenta organizacional em questão é utilizada pelas organizações como um constructo global, que abrange a instituição como um todo e tem como finalidade auxiliar a construção do próprio futuro. Esta construção pode ser por meio da utilização dos pontos fortes ou das oportunidades, ou até mesmo pela eliminação ou aperfeiçoamento dos pontos fracos ou ameaças.

Policastro (2000) apresenta as principais razões para uma organização desenvolver o processo de planejamento estratégico. São as seguintes:

- a) as rápidas transformações no mercado, devido ao avanço tecnológico, levam a concluir que a gestão se torna cada vez mais complexa. Desse modo, o planejamento estratégico pode auxiliar a previsão e aumentar o poder de reação das mudanças mercadológicas, além de ajudar a aproveitar as oportunidades;
- b) apenas o controle financeiro já não é garantia para o sucesso de uma organização no mundo dos negócios. Como complemento do orçamento, o planejamento estratégico indica a melhor direção que uma organização deve seguir por meio de objetivos de longo prazo;
- c) uma organização pode utilizar o planejamento estratégico para envolver todos os funcionários, de diferentes áreas, em um mesmo objetivo direcionando todos os seus esforços para seguir um único caminho
- d) é possível utilizar o planejamento estratégico, também, como ferramenta para apresentação do negócio de uma organização aos acionistas e credores;
- e) o planejamento estratégico pode ser útil no relacionamento com todos os *stakeholders*, inclusive, inserindo-os no processo.

É por meio do planejamento estratégico, portanto, que se conduz uma organização no seu processo de desenvolvimento e de evolução, formulando estratégias que permitam que ela seja sustentável e competitiva. Conforme Pereira, 2010, p. 47),

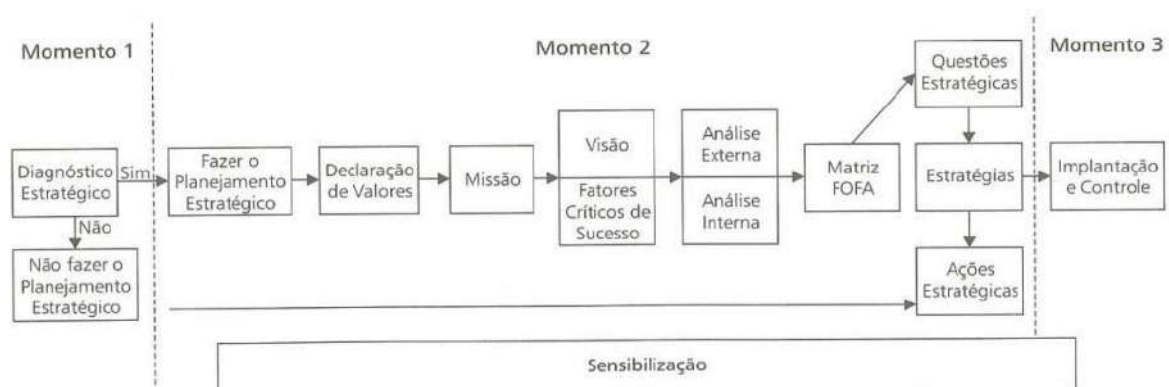
Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Diante desse panorama geral, torna-se oportuno abordar algumas questões fundamentais para a compreensão consistente do tema, como o entendimento dos conceitos de planejamento estratégico aqui tratados por Ansoff, Declerk e Hayes (1990), Oliveira (2014) e Drucker (1984), principalmente, as metodologias utilizadas nos campos teórico e empírico, abordando com mais detalhes o seu processo de implementação tratado por Pereira (2010), por se tratar de um dos objetivos da presente pesquisa.

### 2.1.3 Processo de planejamento estratégico segundo Pereira (2010)

Em seus estudos, Pereira (2010) diz que o processo de planejamento estratégico é composto por um conjunto de etapas dispostas em três momentos, sendo eles: diagnóstico estratégico, formulação do processo e implementação e controle, podendo tais momentos ser mais bem visualizado na figura 1.

Figura 1 – Momentos do processo de planejamento estratégico



Fonte- PEREIRA, 2010.

Nos próximos subitens, serão tratados os três momentos caracterizados no diagrama, sendo dada maior ênfase ao momento três por tratar-se de um dos objetivos da presente pesquisa.

#### *2.1.3.1 Diagnóstico estratégico - Momento I*

Para Pereira (2010), esse é o momento de uma organização decidir se vai desenvolver o planejamento estratégico e se está preparada para tal. Para isso, devem-se considerar duas questões: esse é momento ideal para desenvolver o planejamento estratégico da organização? O processo de planejamento estratégico não deve ser iniciado em casos de crises, por exemplo, a demissão de um grande número de funcionários. Tal demissão pode influenciar diretamente o sucesso ou não do desenvolvimento e a implementação do plano.

A segunda questão é: os diretores de uma organização têm consciência da sua responsabilidade no processo? Além de compreender o que é, os diretores devem envolver-se no processo. Pereira (2010) diz que, caso a resposta de alguma dessas questões seja negativa, não ocorrerá a implantação. E acarretará frustrações, possivelmente, impedindo a implementação de outros planos estratégicos devido ao mal-estar gerado no ambiente organizacional..

#### *2.1.3.2 Formulação - Momento II*

Como foi visto na figura 1, é nesse momento que a organização elabora a declaração de valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, a análise externa, a análise interna, a matriz FOFA ou SWOT, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas (PEREIRA, 2010). Tais etapas não serão explanadas em detalhe, por não se tratar do foco deste estudo. O autor concebe três formas para compor a equipe de pessoas que vão elaborar as etapas do momento II, sendo:

- a) *top-down*: somente os membros da alta administração definem o que fazer e como será o processo, isto é, as decisões ocorrem de cima para baixo;
- b) *botton-up*: todos os membros da organização participam do processo de formulação estratégica, ou seja, as decisões ocorrem de baixo para cima;
- c) misto: membros das mais diversas áreas e diferentes níveis participam do processo de formulação. Assim, essa forma é entendida como uma solução para o impasse entre o *top-down* e *botton-up*.

### 2.1.3.3 Implementação - Momento III

É o momento de colocar o documento elaborado até então em prática, ou seja, a empresa executa e colhe os resultados do processo de planejamento estratégico. De acordo com Rigby e Bilodeau (2013), o sucesso do planejamento estratégico está relacionado diretamente com a capacidade da empresa de mensurar e comunicar os resultados advindos, fato este comprovado pelo resultado da pesquisa de Bain & Company realizada em 2013. Neis (2014, p. 75) corrobora com a seguinte afirmação:

[...] é possível identificar que a mensuração dos resultados configura uma questão relevante no processo de planejamento estratégico, pois de nada adianta formular estratégias consistentes se a sua execução não for bem-sucedida.

Para Pereira (2010), a criação de uma equipe, com respaldo de toda uma organização, principalmente institucionalizada pela que o autor chama de coalizão dominante formal, é necessária para acompanhar e avaliar a implementação, bem como resolver possíveis imprevistos com os responsáveis pelas ações estratégicas que possam enfrentar. O autor recomenda ainda que tal equipe seja composta por integrantes que participaram do Momento II, no intuito de facilitar o cumprimento das atividades, pois já conhecem o conteúdo e a dinâmica do processo de planejamento.

Comparar as ações realizadas com o previsto é a forma de avaliar e controlar as atividades organizacionais e os resultados. Para Hunger e Wheelen (2002), os quatro tópicos que correspondem à finalidade do processo de avaliação e controle, são os que se seguem:

- a) identificação de problemas, falhas e erros, com o objetivo de corrigir e evitar possíveis novas ocorrências, visando não desviar as ações do planejado;
- b) atuar nas ações planejadas para que o executado possa estar o mais próximo possível do planejado;
- c) analisar se os resultados promovidos pelas estratégias estão de acordo com as situações previstas;
- d) gerar dados gerenciais periódicos e consistentes, para que seja possível a rápida intervenção no desempenho, caso seja necessário (HUNGER e WHEELLEN, 2002).



A metodologia de implementação de Estrada e Almeida (2007) diverge um pouco daquela dos pesquisadores já citados. Contudo, seu escopo tem a mesma finalidade. Para os autores, na fase de implementação, por meio dos planos de ação, orçamentário e indicadores de desempenho é que é realizado o controle das questões estratégicas. Tal controle servirá como forma de mensurar a relação entre o executado e o planejado rumo à visão de futuro da organização, sendo assim possível realizar as devidas correções de rumo.

Existem atualmente várias ferramentas que auxiliam o acompanhamento e a mensuração da implementação da estratégia. O *Balanced Scorecard* (BSC), citado por Pereira (2010), cria, a partir dos quatro perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e do crescimento, um mapa estratégico.

O *Zoho Projects* também é uma ferramenta *on line*, produzida em parceria com a *Google*, e ajuda na implementação e controle do planejamento estratégico (ZORO PROJECTS, 2013). Nela é possível incluir quantas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas forem necessárias, além de fazer relações entre elas, por exemplo, identificar o percentual da influência de uma ação estratégica em uma determinada estratégia, que se relaciona com uma questão estratégica e, assim, sucessivamente.

Estrada e Almeida (2007) mencionam ainda a possibilidade da criação de um *software* próprio. Em seu estudo de caso, CVI-Refrigerantes, os pesquisadores identificaram tal possibilidade. O *software* desenvolvido facilitou e agilizou, a partir da etapa de implementação, o controle.

Neis (2014, p. 76 afirma que

[...] seja por meio de uma planilha, pelo *Balanced Scorecard*, pelo *Zoho Projects*, por um *software* próprio ou até mesmo por um sistema manual, o importante é acompanhar e avaliar constante e sistematicamente o processo de implementação do planejamento estratégico.

É de se lembrar que os três momentos, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), devem ser realizados em sua plenitude, pois, caso não o seja, torna-se praticamente impossível que a organização melhore seu desempenho com o processo de planejamento

estratégico, tornando-se ele inútil. Contudo, nada adianta executar os momentos um e dois sem que a estratégia pensada seja implementada.

#### 2.1.4 Implementação das estratégias

Há um desequilíbrio entre a excessiva atenção no processo de formulação de estratégias e uma relativa precariedade no processo de implementação, tanto no campo científico, quanto na prática das organizações (KICH e PEREIRA, 2011). Para Jick (2001), desde o início dos estudos sobre estratégia, o foco dos pesquisadores está no processo de formulação. Entretanto, sem a execução das ações planejadas, o esforço da formulação não gera resultados. Ainda, segundo sua pesquisa, a elaboração da visão representa 10% do esforço, sendo que os demais 90% representariam o processo de implementação.

Anckoff (1982) afirma que, se a organização for capaz de executar o plano, este terá seu valor merecido. Corroborando tal afirmativa, Ansoff (1983) diz que o insucesso do planejamento estratégico se dá principalmente quando seu processo de implementação é falho.

O processo de implementação estratégica é um fator de relevância para o processo da gestão (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). Estes autores, dentre outros, destacam que há mais dificuldade na implementação que no próprio processo de formulação. São eles: Fischmann e Almeida (1991), Thompson Jr e Strickland III (2000), Whittington (2002), Bossidy e Charan (2002), Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008).

A implementação é deixada de lado, tanto por pesquisadores da área, quanto pelos executivos. Ambos enfatizam que a maior atenção no processo de formulação do planejamento da estratégico (KICH e PEREIRA, 2011).

Na literatura especializada da área são muitas as teorias e recomendações sobre os requisitos de um eficaz e eficiente planejamento e a formulação da estratégia. Os administradores, em sua maioria, já conhecem uma gama de técnicas e modelos de planejamento e sabem utilizá-los de maneira eficaz. No entanto, o problema se apresenta quando chega o momento de agir e colocar as estratégias definidas em prática, ou seja, o momento de implantar o plano estratégico (KICH e PEREIRA, 2011, p. 1.046).

A partir de questionamentos sistemáticos que abordam os *comos* e *quês*, é levado adiante o que foi planejado. Para Bossidy e Charan (2002), esse é o conceito de execução. Para esses autores, na maioria dos casos, a estratégia é malsucedida devido ao fato de ser mal executada. Whittington (2002) diz que, por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas e estruturadas, o plano fracassará caso não haja uma implementação competente e plena.

Devido ao fato de fazer a estratégia funcionar ser mais difícil que criá-la, para Hrebiniak (2006), esse é o fator da dificuldade em abordar a execução da estratégia, tanto na teoria, quanto na prática.

A execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas (HREBINIAK, 2006, p. 23).

Outro motivo ainda para Hrebiniak (2006) é que a dificuldade da execução é devida ao fato de muitos planejadores não considerarem que o planejamento e execução são interdependentes, entendimento esse imprescindível para o sucesso da execução. No mesmo sentido, Bossidy e Charan (2002) declaram que devido ao fato de serem relacionados, um processo de formulação estratégica é uma das melhores maneiras de se ensinar o processo de execução. Mintzberg e Quim (2001) corroboram a afirmativa quando dizem que um dos principais problemas do processo de formulação estratégica é justamente o distanciamento entre os planejadores e os executores.

Outro ponto problemático na execução levantado por Hrebiniak (2006) é o fato de os planejadores, no momento da formulação dos planos, pensarem na execução, fato este que influencia diretamente o sucesso estratégico. O autor ainda chama a atenção para o lapso temporal entre a formulação e a execução. Enquanto o planejamento pode ser realizado em poucos meses, a sua implementação gastará um período de tempo maior, dependendo do horizonte estratégico do planejamento.

Devido a tal lapso temporal e a condições adversas, a possibilidade de outros fatores afetarem a implementação aumenta exponencialmente. O planejamento estratégico, para Pereira (2010), deve ser flexível para absorver novas questões estratégicas, estratégias ou ações estratégicas ou retirá-las caso não sejam mais necessárias. Mintzberg (1998) denomina

estratégias emergentes que são as estratégias que não foram elaboradas no momento do processo de formulação das etapas, mas que surgem durante a implementação das estratégias.

Hrebiniak (2006) aponta ainda outra possível falha na implementação das estratégias na prática. O autor declara que, na maioria dos programas de graduação e MBA pesquisados por ele, os estudantes são treinados para planejar e, não, para executar, ou seja, existe uma ênfase maior no aprendizado sobre a formulação e o planejamento, mas geralmente não há disciplina que aborde o processo de execução.

O entendimento da implementação como processo torna-o mais complexo e difícil, pois seu tratamento deve ser contínuo e constante. Isso é devido ao fato de necessitar de um lapso temporal maior (HOMBURG; KROHMER e WORKMAN, 2004).

Há outros fatores que dificultam a execução, por exemplo, o fato envolver mais pessoas que a formulação da estratégia, e isso pode trazer problemas adicionais. Assim, a comunicação, a quantidade de funcionários envolvidos e a diferença de níveis hierárquicos, dentre outros, são fatores que podem aumentar o desafio de executar a estratégia em sua plenitude (HREBINIAK, 2006; BRENES; MENA e MOLINA, 2008).

Pesquisadores, então, passaram a identificar elementos fundamentais para o sucesso da implementação, sendo eles:

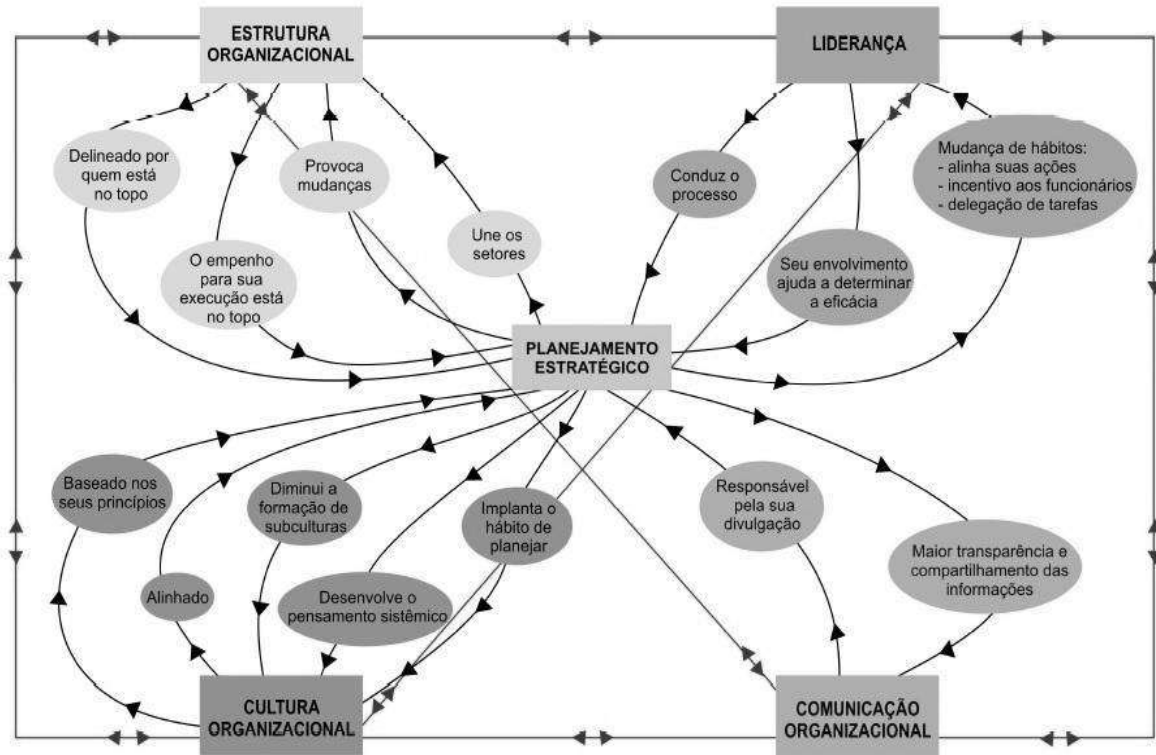
- a) estrutura identificada por Hussey (1996) e por Hrebiniak (2006) - A estrutura deve estar alinhada com a estratégia, além de proporcionar a coordenação, o compartilhamento das informações e definir, de forma clara, a responsabilidade de cada membro;
- b) comunicação para Brenes, Mena e Molina (2008) e por French (2009) - A clareza e a simplicidade nas palavras são de primordial importância, tanto para execução, quanto para o sucesso de todo processo;
- c) liderança para Hussey (1996) - Os funcionários atuam de forma direta no sucesso ou insucesso da execução das estratégias. Sendo assim, é necessária a figura do líder para o sucesso. Hussey (1996), Bossidy e Charan (2002), Hrebiniak (2006) e Dye e Sibony (2007) concordam que o sistema de recompensa auxilia na implementação de estratégias bem-sucedidas;

- d) cultura organizacional (HUSSEY, 1996; HREBINIAK, 2006) - Deve ser capaz dar suporte às consequências das estratégias implementadas. Em caso contrário, pode atuar no sentido oposto, ou seja, sugere-se que a mudança organizacional esteja alinhada com as estratégias formuladas e implementadas.

Beppler e Pereira (2013) acreditam que, para o sucesso da execução, a estratégia deve estar alinhada com a cultura e com a estrutura organizacional, concomitante com a capacidade dos líderes em delegar responsabilidades e em congruência entre os processos, sistemas de informação e sistemas de trabalho.

Kich e Pereira (2011) ratificam a frase anterior quando, em seus estudos, concluem que os fatores organizacionais, a estrutura, a liderança, a cultura e a comunicação influenciam diretamente a implementação do planejamento estratégico. Assim como o planejamento estratégico também influencia os fatores organizacionais.

Figura 2 – As influências entre os fatores organizacionais no planejamento estratégico



Fonte - KICH e PEREIRA, 2011., p. 16

Essa conclusão pode ser identificada na figura 2. Nela é possível identificar que, de acordo com o estudo de caso realizado, a estrutura influenciou o processo de planejamento estratégico uma vez que grande parte das decisões é tomada pelos indivíduos que compõem a alta administração, assim como foi influenciada, tendo em vista a criação de um departamento que é responsável exclusivamente pelas questões estratégicas da organização (KICH e PEREIRA, 2011).

O fator liderança impacta o processo a partir do momento da sua elaboração por ser desenvolvido e acompanhado pelos líderes da organização (KICH e PEREIRA, 2011). Evita-se, assim, a crítica de Mintzberg e Quinn (2001) sobre o distanciamento entre os planejadores e executores (KICH e PEREIRA, 2011).

A comunicação organizacional influencia e é influenciada respectivamente por ser o principal canal de divulgação do processo no instante em que os empregados se mostraram satisfeitos em compreenderem o rumo que a organização pretendia seguir por meio da comunicação (KICH e PEREIRA, 2011).

E por último, a cultura influencia o planejamento por meio da presença dos valores e é influenciada devido ao pensamento sistêmico por parte dos funcionários (KICH e PEREIRA, 2011).

Viu-se que todos os fatores elencados: liderança, cultura organizacional, comunicação organizacional e estrutura organizacional intervêm na implementação do planejamento estratégico. Contudo, este estudo focará apenas as influências da estrutura organizacional sobre o planejamento estratégico.

## **2.2 Estrutura organizacional**

Um pré-requisito para o desempenho da organização é a estrutura organizacional correta Drucker (1984). A estrutura certa não garante o desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho.

Blenko, Mankins e Rogers (2010), em seus estudos, mostram que praticamente a metade dos presidentes alteram a estrutura da empresa, nos dois primeiros anos, por acreditarem ser

determinante para o desempenho das empresas. E tal reestruturação impacta grandes mudanças no intuito de melhores desempenhos. Contudo, os autores identificaram que menos de um terço das reestruturações produziam respostas significativas no desempenho.

Há diversas formas de se definir a estrutura organizacional, segundo Volberda (1998). Contudo, Hall (2004) chama a atenção para duas implicações respectivamente, sendo “[...] as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos nas organizações” (HALL, 2004, p. 47), ou seja, divisão do trabalho e “[...] as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se” (HALL, 2004, p. 47), ou seja hierarquia da instituição.

### 2.2.1 Conceitos de estrutura

O padrão estabelecido de relações entre os membros e as partes da organização é o que Kast e Rosenzweig (1987) definem como estrutura organizacional. Corroborando e completando a definição, Vasconcelos e Hemsley (1997) dizem que a estrutura organizacional resulta do escalonamento da autoridade, ou seja, a divisão hierárquica da empresa, definindo e delineando, assim, o sistema de comunicação.

Mintzberg (2008) vai de encontro às definições anteriores quando ele faz a seguinte definição “[...] a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas” (MINTZBERG, 2008, p. 12). Para Hrebiniak, 2006, p. 151),

[...] estrutura se refere à dissecação ou separação da organização em unidades operacionais: divisões, funções, grupos de centros corporativos e assim por diante [...]. Essa designação de forma e função e os quadros e linhas que o descrevem representam a anatomia da organização, mostrando as partes separadas e suas posições, responsabilidades e relações.

Para os pesquisadores Montana e Charnov (1999) e Ranson, Hinings e Greenwood (1980), tal divisão de distribuição de atividades, apesar de norteadora para a empresa, pode criar um tal nível de especialização da tarefa em que o indivíduo perde a visão do coletivo, priorizando, assim, sua própria área na empresa como um todo.

Volberda (1996) acrescenta outra perspectiva quando fala sobre o potencial de flexibilidade de uma determinada estrutura. Podendo, então, a estrutura variar de mecanicista a orgânica, analisando o potencial de flexibilidade, seria possível identificar e caracterizar o quanto mecânica ou orgânica é a estrutura.

Neis (2014, p. 93) define estrutura organizacional da seguinte forma:

[...] a compreensão acerca da estrutura organizacional está pautada tanto na formalização das relações entre as diversas partes que compõe uma organização, na divisão do trabalho, na distribuição da autoridade e do poder formalmente deliberado, mas também está diretamente relacionada às relações informais e emergentes que ocorrem entre os membros, o que exige outro olhar para as estruturas organizacionais. Ou seja, a estrutura é composta por processos e relações tanto formais como informais, e ambas devem ser levadas em consideração para o entendimento consistente do tema.

Para maior consistência então sobre o tema, discorrer-se-á nas próximas seções sobre as relações, os elementos, a integração e o potencial de flexibilidade.

### 2.2.2 Relações formais e informais na estrutura

De acordo com a definição de Neis (2014), a estrutura organizacional não é uma representação gráfica da empresa, mas deve incluir divisão do trabalho, da autoridade, do poder formal e as relações formais, informais e emergentes da instituição. Pesquisadores como Volberda (1998), Hall (2004) e Mintzberg (2008) coadunam com a definição.

Inicialmente quando foi vislumbrado, na década de 1960, Balcão (1965), o organograma tinha a função de representar graficamente a estrutura formal da organização. Demonstrando as relações entre os cargos, representados por retângulos, e o fluxo da autoridade, representado pelas linhas, ou seja, o organograma para Balcão (1965) apenas formalizaria quais cargos são superiores e quais são subordinados dentro da divisão dos departamentos. Ocorreu uma evolução, ainda na década de 1960, quando foi representada uma possível estrutura futura, de acordo com o planejamento da alta administração (OBERG, 1962).

Devido ao fato de o organograma representar a estrutura formal e demonstrar a relação dos recursos, geralmente este é a primeira coisa da empresa a ser apresentada (KICH e PEREIRA,



2011). Contudo, como já foi visto, o organograma não demonstra as relações informais e, devido a tal supressão, a apresentação da empresa torna-se limitada, não representando com veracidade o que acontece no campo organizacional (CERTO e PETER, 2005) e desconsidera lideranças informais que limitam a autoridade formalmente delegada devido à função de comando que passam a exercer (BALCÃO, 1965).

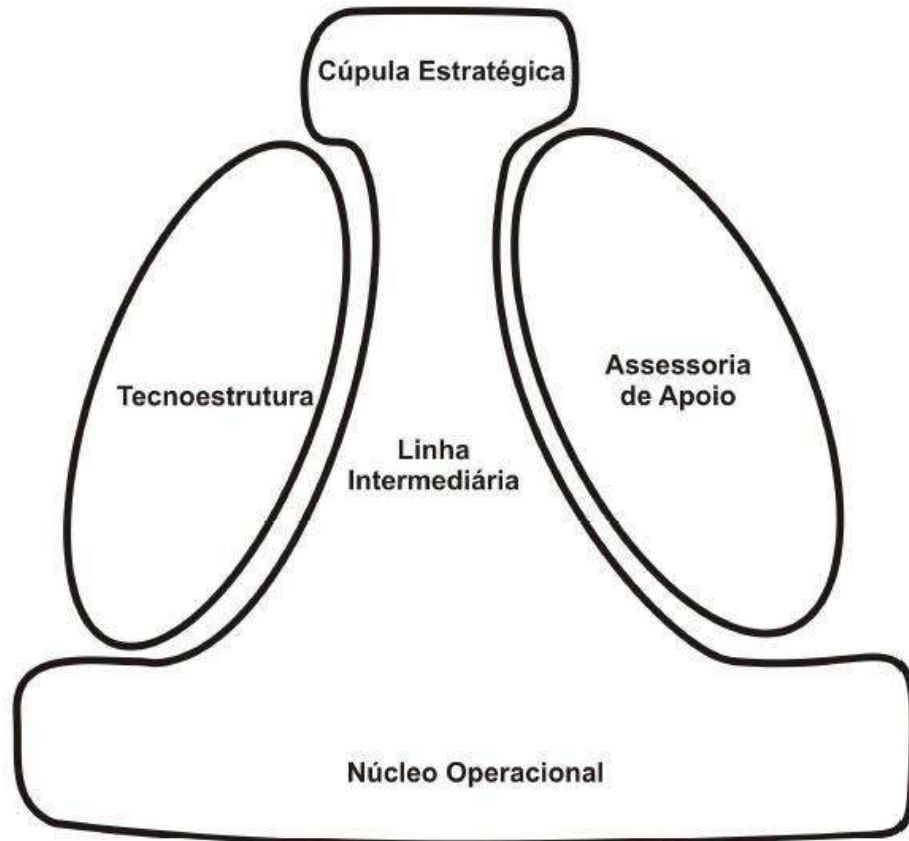
Mesmo ciente de tais limitações, Mintzberg (2008) utiliza do organograma para mostrar as divisões do trabalho, definindo formalmente os cargos, os departamentos, as unidades dentre outras divisões organizacionais. Ele propõe, porém, outra forma de representação, considerando as relações informais e de distribuição de poder entre as partes, representada na figura 3 como um mapa com as cinco partes básicas da organização.

Assim, os componentes básicos de funcionamento de uma organização são:

- a) cúpula estratégica - É responsável por assegurar que a organização cumpra sua missão e que atenda às necessidades dos que controlam ou que detêm poder sobre ela;
- b) tecnoestrutura – É responsável pela formatação do núcleo operacional;
- c) linha intermediária - Corresponde ao ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional;
- d) assessoria de apoio - Desempenha atividades não necessariamente ligadas ao negócio da organização;
- e) núcleo operacional – É responsável pelo trabalho básico de produção ou prestação de serviços.

Mintzberg (2008) cita ainda um sexto elemento, não representado na figura 3, o qual foi denominado ideologia. Esse elemento está contido e influencia as demais partes. A ideologia para o autor é a parte viva da instituição entendida como um sistema de crenças que impactam a própria empresa.

Figura 3– As cinco partes básicas da organização



Fonte - MINTZBERG, 2008, p.186

Mintzberg (2008) propõe então possíveis modelos organizacionais, os quais são a combinação dessas partes que formam um número limitado de configurações, mas que explanam algumas tendências que levam uma organização a ser eficaz ou não. Sendo os modelos básicos abaixo:

- a) simples ou empreendedora – Tem poucas divisões e quase nenhuma hierarquia. A cúpula estratégica e o núcleo operacional são desenvolvidos, podendo apresentar a linha intermediária. Contudo, não conta com a presença formal da assessoria de apoio e a tecnoestrutura e a ideologia em construção. A estratégia tende a ser emergente, ocorrendo de modo informal e como consequência da visão do próprio dono. Devido ao seu caráter flexível, é adequado a ambientes turbulentos e dinâmicos;
- b) burocracia mecânica ou maquina - Conta com cúpula estratégica, núcleo operacional, tecnoestrutura, assessoria de apoio e linha intermediária relativamente desenvolvidos, elevada divisão do trabalho, existindo diferenciação vertical e horizontal do trabalho,

- diferença entre os funcionais e os operários, diferença entre os vários níveis hierárquicos entre as funções e entre o estatuto dos membros;
- c) burocracia profissional - Semelhante à anterior, mas tem tecnoestrutura e linha intermediária menos desenvolvidas. O surgimento desse tipo de organizações deveu-se à procura de uma estrutura que pudesse valorizar profissionais altamente qualificados e especializados em detrimento da especialização funcional. Como o nome indica, esse tipo de estrutura é burocrática, pois apresenta elevada formalização interna, com muitos regulamentos e regras a cumprir. Descentralizada, pois os profissionais têm amplo poder de controle;
- d) forma diversificada – Assemelha-se à burocrática profissional, porém o núcleo operacional é estruturado por divisões independentes e que assumem o papel de micro-organizações que fazem parte de uma organização maior. Sendo a linha intermediária a chave do modelo, constituída pelos executivos de cada unidade;
- e) missionária – Característica em organizações do terceiro setor, em que são pautadas, criadas e movidas por ideologias. O poder está descentralizado, pois encontra-se distribuído entre os membros;
- f) inovadora - É uma estrutura altamente orgânica, que tem pouca formalização, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, baixa diferenciação vertical, é descentralizada e, ainda, apresenta elevada flexibilidade.

Quadro 1- Resumo das estruturas

<b>Tipo de Estrutura</b>	<b>Principal Mecanismo de Coordenação</b>	<b>Parte – Chave da Organização</b>	<b>Tipo de Centralização</b>
<b>Estrutura Simples</b>	Supervisão direta	Vértice Estratégico	Centralização vertical e horizontal
<b>Burocracia Mecânica</b>	Estandarização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
<b>Burocracia Profissional</b>	Estandarização das qualificações	Centro Operacional	Descentralização horizontal
<b>Estrutura Diversificada</b>	Estandarização os resultados	Linha Hierárquica Intermédia	Descentralização vertical limitada
<b>Estrutura Missionária</b>	Estandarização de normas	Ideologia	Descentralização
<b>Estrutura Inovadora</b>	Ajuste mútuo	Logística	Descentralização seletiva

Fonte - MINTZBERG, 2008, p.195 adaptado pelo autor da dissertação.

Hamel (2011) faz uma contribuição interessante quando apresenta três perspectivas sobre a ineficiência do modelo de gestão centralizado, sendo: uma estrutura com vários níveis

hierárquicos que apresentaria morosidade na tomada de decisões devido ao grande número de instâncias para aprovação; a hierarquia típica de gestão mecânica que aumenta o risco de grandes decisões; o alto custo fixo para as companhias com uma hierarquia de gerentes. O autor vislumbra ainda a possibilidade da autogestão em que ninguém tem chefe, porém todos são responsáveis por obter as ferramentas e matéria-prima necessária para desempenhar suas funções.

A estrutura organizacional não está estática, fixa, mas, para Hall (2004), as estruturas são continuamente emergentes, estando em constante mudança. Ranson, Hinings e Greenwood (1980), Sewell (1992) afirmam ainda que a estrutura molda o comportamento das pessoas e é moldada ao mesmo tempo, inclusive ,pelos ambientes interno e externo da organização.

Vistas as conceituações e relevância das relações formais e informais da estrutura, serão apresentados na próxima seção os elementos da estrutura e os fatores que influenciam tais elementos.

### 2.2.3 Elementos da estrutura e fatores influentes

Compreender os elementos que compõem a estrutura traz maior consistência sobre o tema. Mintzberg (2008) cita três desses elementos que sustentam e desenvolvem a estrutura sendo: o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização que se subdivide em padronização dos processos de trabalho, dos resultados e das habilidades dos funcionários. Esses três elementos o autor denomina mecanismos básicos de coordenação.

A estrutura organizacional é constituída a partir de cinco dimensões primárias, conforme Pugh *et al.* (1967):

- a) especialização: nível em que a divisão do trabalho é realizada na organização;
- b) padronização: grau de definição e utilização de regras e especificações;
- c) formalização: modo como as regras, os procedimentos, as instruções e as comunicações são configuradas;
- d) centralização: nível hierárquico ou cargo em que ocorre o processo de tomada de decisões;
- e) configuração: forma da estrutura, como as demais dimensões são combinadas, integradas e coordenadas.

Hall (2004) divide a estrutura em três elementos multidimensionais, sendo: a complexidade, a formalização e a centralização. Para o autor, a complexidade se subdivide em três aspectos:

- a) diferenciação vertical que é referente ao número de cargos existentes entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional;
- b) diferenciação horizontal que se refere ao modo com que as tarefas são desempenhadas, por exemplo, a produção em série em que a atuação do membro da organização ocorre apenas em um estágio;
- c) dispersão geográfica que é referente à quantidade de locais em que a organização mantém escritórios, filiais ou fábricas.

O segundo elemento citado por Hall (2004) é a formalização, o quão de controle e padronização de comportamentos nos indivíduos. E o terceiro elementos, citado pelo autor, é a centralização como o poder está distribuído na organização.

Para Volberda (1998), a estrutura organizacional apresenta três dimensões, sendo a forma de organização básica a primeira, ou seja, os níveis hierárquicos e a funcionalização. O sistema de planejamento e controle que trata da programação interna de planejamento e controle, além do controle e avaliação do progresso. Por último, o processo de regulação configurado pela regulação das tarefas, regulação do comportamento, regulação de ajustes mútuos e regulação da tomada de decisões.

A estrutura organizacional pode, então, ser caracterizada por meio de seus elementos. Contudo, estes sofrem influências de vários fatores que podem contribuir para o alcance dos objetivos ou justificá-los..

Hall (2004) cita o fator tamanho como influenciador: “[...] com um tamanho cada vez maior conduzindo à delegação em algumas circunstâncias. A delegação, porém, normalmente ocorre em um contexto de regras; portanto, um tamanho maior, geralmente, relaciona-se a uma maior centralização” (HALL, 2004, p. 73).

Mintzberg e Quinn (2001) citam o grau de especialização como impacto para a necessidade de supervisão que, conseqüentemente, influencia o tamanho da unidade. Afirmitiva ratificada por Hrebiniak (2006).

De acordo com Hall (2004), a formalização do comportamento dos indivíduos, devido ao tamanho da empresa e à necessidade de supervisão, é diretamente proporcional à satisfação dos empregados, tendendo que estes fiquem mais estressados.

A tecnologia é o segundo fator citado por Hall (2004). Ela influencia a diferenciação horizontal das atividades, a diferenciação vertical e aumenta a formalização por parte dos indivíduos. Impactando num todo a estrutura. Mintzberg (2008) exemplifica o impacto da tecnologia na estrutura por meio da linha de produção em série, em que a tecnologia influenciou o controle da produção e o aumento da formalização das atividades. Hrebiniak (2006) diz que, quanto mais relacionada a tecnologia estiver com as estratégias da organização, maior tende a ser o nível de centralização.

O terceiro fator relacionado por Hall (2004) é a relação do ambiente e da centralização muito comum em estruturas emergentes. Como foi dito por Sewell (1992), a estrutura molda o comportamento das pessoas e é moldada ao mesmo tempo, inclusive, pelos ambientes interno e externo da organização. Neis (2014, p. 108) cita que

[...] a organização não está inserida numa ilha deserta, muito pelo contrário, ela possui relações constantes com o seu ambiente. Este ambiente, por sua vez, também interfere na vida dos indivíduos que compõe a organização, que conseqüentemente são influenciados pela estrutura organizacional, pelo seu grau de tomada de decisão, e assim sucessivamente, influenciando-os de diversas formas e em diferentes níveis.

Em uma empresa inserida em um ambiente estável, a estrutura se apresentará de forma mais mecânica, mais burocrática, com menor potencial de flexibilização. E a empresa inserida em ambientes dinâmicos e turbulentos se apresentará, de forma mais orgânica com maior potencial de flexibilização (VOLBERDA, 1998). Corroborando o autor, Mintzberg (2008) afirma que, quanto mais dinâmico é o ambiente, mais orgânica será a estrutura organizacional e, conseqüentemente, maior será a descentralização e menor a coordenação por meio da supervisão direta.

#### 2.2.4 Integração e coordenação da estrutura

Como dito por Hall (2004), a estrutura organizacional não está estática, fixa, mas está em constante mudança e, devido ao fato de a estrutura ser composta por diversas partes interdependentes, faz-se necessária uma grande integração e coordenação (HREBINIAK, 2006; MINTZBERG, 2008).

Dessa forma, Hreniniak (2006) define três formas de interdependência das tarefas:

- a) agrupada: devido ao pouco contato entre as áreas, requer menos coordenação, ocorre entre regiões geográficas;
- b) sequencial: como o trabalho é sequencial, requer alto nível de coordenação, ocorre na linha de produção em série, existe a interferência de uma unidade em outra;
- c) recíproca: as funções impactam e são impactadas pelas atividades requerendo mais alto nível de coordenação, ocorre nas equipes de desenvolvimento de projetos.

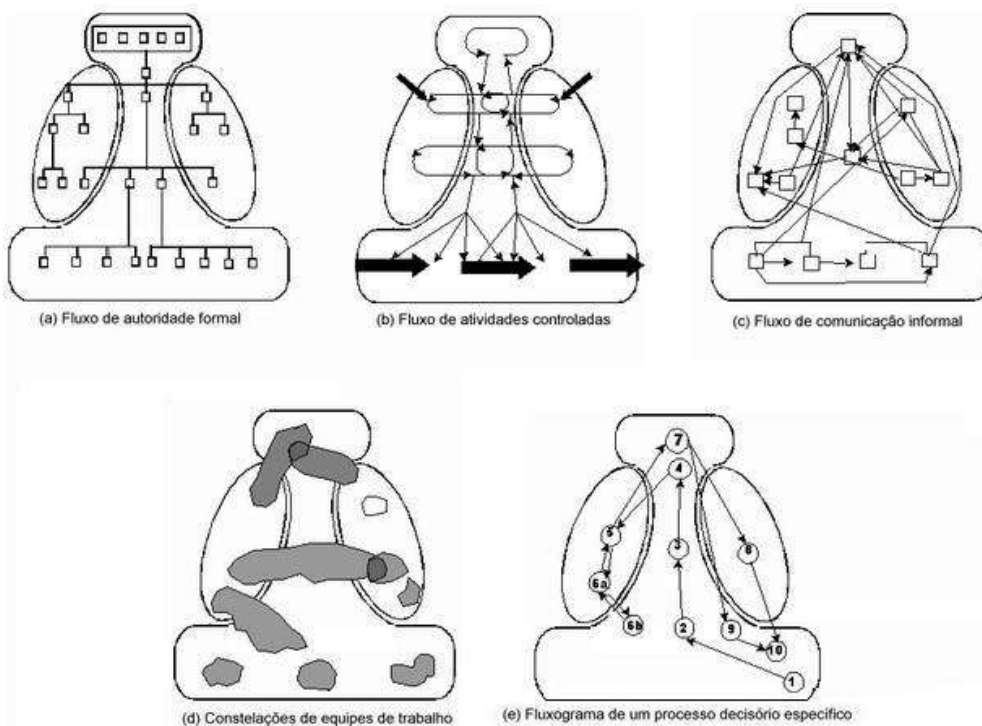
O inter-relacionamento na perspectiva de Mintzberg (2008) é mais voltado para a coordenação, com base na definição do autor das partes básicas da organização, apresentando cinco formas:

- a) fluxo da autoridade formal - A autoridade está definida pela estrutura formal organização, supervisão direta. Primeira ilustração da figura 4;
- b) fluxo de atividades controladas Referente ao fluxo de ordens e instruções relacionados à execução das atividades, dos resultados das bases operacionais e das informações que são recebidas da tecnoestrutura e assessoria de apoio. Como o fluxo de atividades controladas é pautado pelo organograma, todo o processo de produção e comunicação circula de acordo com a hierarquia estabelecida formalmente. Geralmente esse fluxo é mais lento, uma vez que a comunicação deve seguir todos os níveis hierárquicos, até que se alcance o indivíduo ou cargo responsável por determinada atividade ou processo de tomada de decisões. Corresponde à segunda ilustração da figura 4;
- c) fluxo de comunicação informal - A comunicação informal ocorre por um ajustamento mútuo na coordenação. Basicamente, funciona como as atuais redes sociais, que implicam a comunicação paralela e simultânea ao processo formal. Vem de centros não oficiais que adaptam o conhecimento tácito organizacional ao formal, sendo uma rede rica de informações, que contorna os meios tradicionais de autoridade e

regulamentação. No entanto, ressalta-se que é um fluxo orgânico de alta complexidade se comparado aos primeiros. Corresponde à terceira ilustração da Figura 4;

- d) conjunto de constelações de trabalho - O conjunto de constelações de trabalho ocorre via agregações de grupos por empatia e expertises, ao título de melhor desempenho no processamento da informação empresarial e resolução do trabalho. Funciona de modo quase independente, porém com tomadas de decisões, às vezes, distintas, para, de fato, suprirem as necessidades de cada constelação em si. É bastante comum no fluxo de comunicação organizacional de empresas de manufatura ou trabalho artesanal. Corresponde à quarta ilustração da figura 4;
- e) fluxo de um processo de decisão ad hoc ou decisório específico - É composto de um fluxo de decisão ordenado, que vai de uma extremidade à outra da hierarquia. Normalmente, o fluxo comunicativo e o desprendimento do trabalho partem de um *input* externo que demandará a reconfiguração dos processos e adaptação de cada nível para a formulação e atendimento do resultado que este *input* gerou. De forma mútua, o ordenamento comunicativo segue os passos até fechar o ciclo, para que o *output* atenda às requisições de uma demanda. Corresponde à quinta ilustração da figura 4.

Figura 4 - Síntese das inter-relações entre as partes da organização





Tais formas de inter-relacionamento não são excludentes e ocorrem constante e continuamente nas organizações podendo ocorrer a combinação entre esses cinco modos (MINTZBERG, 2008).

Corroborando a dinâmica dos modelos citados, Volberda (1998) afirma que o potencial de flexibilidade está relacionado com a tecnologia, com a estrutura e com cultura da organização. Para o autor, uma empresa eficaz, além das interdependências e controle, deve ter tal flexibilidade de acordo com o mercado em que a empresa está inserida. a fim de aprofundar a pesquisa o potencial de flexibilidade será detalhado na seção seguinte.

## 2.5 Potencial de flexibilidade estrutural

A flexibilidade, para Guimarães e Silva (2004) está associado à mudança e à capacidade de adaptação com que a organização atende seus clientes e as demais partes interessadas de forma eficiente. Legge (1995) complementa que a flexibilidade organizacional é a reestruturação do processo e do mercado de trabalho para aumentar a versatilidade do modelo e estender a adaptabilidade a novas tecnologias de produção.

Destarte, o ambiente competitivo e mercados turbulentos demandaram tal flexibilização estrutural das organizações, com o intuito de responderem adequadamente às mudanças do ambiente e de não ameaçarem sua sobrevivência caso não ocorresse tal flexibilização (SUAREZ, CUSUMANO e FINE, 1995).

Para Volberda (1998), o fato de uma estrutura ser orgânica ou mecanicista já demonstra qual a capacidade de flexibilização da organização. Para verificar tal potencial, o autor trabalha em três subdimensões, cada uma com seus indicadores, os quais são utilizados para analisar o potencial de flexibilidade estrutural. As dimensões e seus respectivos indicadores serão apresentados logo a seguir.

### *2.2.5.1 Forma organizacional básica*

Representa basicamente a maneira com que a empresa organiza suas atividades, sua hierarquia e o nível de tarefas. subdivide-se em três indicadores sendo os meios de

agrupamento, o número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização. Os meios de agrupamento ou departamentalização dizem respeito ao modo como os empregados são agrupados nos departamentos. Pode-se adotar como critério: função, produto ou serviço e mercado-alvo (VOLBERDA, 1998; NEIS, 2014).

Em uma organização, a divisão de funções é diretamente proporcional à mecanicidade da estrutura, ou seja, menor potencial de flexibilidade estrutural. Contudo, se a departamentalização ocorrer devido ao critério mercado-alvo, tal relação passa a ser inversamente proporcional, ou seja, a empresa apresenta uma estrutura mais orgânica com maior potencial de flexibilidade estrutural.

No tocante ao número de níveis de hierarquia, como o poder está dividido, uma empresa com poucos níveis representa uma estrutura orgânica, alto potencial e flexibilidade estrutural. Em contrapartida, uma empresa com vários níveis de hierarquia representa uma estrutura mecânica, baixo potencial de flexibilidade estrutural.

E, por último, o grau de funcionalização é como as áreas funcionais estão alocadas e divididas. Em uma determinada organização com alta funcionalização, a divisão das responsabilidades é clara entre os indivíduos que gerenciam ou planejam e os indivíduos que apenas executam as tarefas operacionais.

#### *2.2.5.2 Sistema de planejamento e controle*

Essa, segundo o referencial metodológico de Volberda (1998), é a segunda subdimensão utilizada para analisar o potencial de flexibilidade estrutural. Como foi visto, o ambiente interno também molda e é moldado pela estrutura. Dessa forma, o sistema de planejamento, em que ocorre a regulação de objetivos e definição de prioridades, programação interna de planejamento e o controle do progresso e sua avaliação, sendo que a sua análise pode resultar em duas categorias: elaborado e rudimentar, o que compreende principalmente como é a participação dos funcionários na definição dos objetivos organizacionais.

Já a programação interna de planejamento e o seu respectivo controle exprimem como esses objetivos organizacionais supracitados se desdobram nas diversas partes que compõem a estrutura organizacional. O terceiro indicador refere-se ao controle do progresso e à avaliação

dos resultados, o que é analisado a partir da identificação de como ocorre o controle sobre o desempenho de acordo com os objetivos preestabelecidos e ao *feedback* necessário para mensurar e avaliar os resultados.

Analisando assim os indicadores, percebe-se: quanto mais meticulosas e detalhadas forem essas ações, menor será sua capacidade de flexibilidade estrutural.

### 2.2.5.3 Processos de regulação

A última subdimensão refere-se aos processos de regulação que, por sua vez, pode ser dividida em regulação de tarefas, regulação do comportamento, regulação de ajustes mútuos e regulação da tomada de decisões.

A regulação de tarefas apresenta os seguintes indicadores: amplitude da tarefa, profundidade da tarefa e intercambialidade, como se vê a seguir:

- a) amplitude da tarefa é a variabilidade das tarefas executadas pelos indivíduos. Quanto menor a amplitude, menor será o número de tarefas, o que facilita o aprendizado e limita a iniciativa do empregado reduzindo, assim, o potencial de flexibilidade;
- b) profundidade da tarefa é o grau de controle que os funcionários têm sobre as suas próprias atividades. A baixa profundidade de tarefas diminui o potencial de flexibilidade devido à necessidade do controle dessas tarefas;
- c) intercambialidade é a possibilidade de trocas de papéis/funções com os demais indivíduos da organização. O alto potencial de flexibilidade está relacionado à possibilidade de revezamento e troca de tarefas com outros membros da organização, independentemente de cargo, nível hierárquico ou função.

A análise para o autor deve se iniciar pelo nível de especialização das tarefas ou divisão do trabalho. Assim se identifica se há um componente horizontal e um vertical, que se referem, respectivamente, à amplitude e à profundidade do trabalho. Após o diagnóstico, verifica-se a intercambialidade. Dependendo desses indicadores, é possível identificar se a regulação das tarefas apresenta características de baixo ou alto potencial de flexibilidade.

A regulação do comportamento é outro indicador que diz respeito ao nível no qual o comportamento dos indivíduos é programado com antecedência. Para identificar tal indicador,

utiliza-se o resultado da seguinte análise. No exercício de suas atividades quão previsível é o comportamento dos indivíduos denominado padronização. Como o comportamento é definido por meio de regra, o autor chama de formalização. Como é a capacitação dos indivíduos para a execução das suas atividades cotidianas, é denominado treinamento e educação.

A regulação de ajuste mútuo se refere ao terceiro indicador da subdimensão de processos de regulação o qual identifica o modo como a comunicação e os processos de tomada de decisões perpassam as linhas dos níveis hierárquicos e da funcionalização de uma organização. Dois indicadores básicos auxiliam na análise sendo os dispositivos de contatos caracterizados pelas formas de comunicação laterais que podem ocorrer naturalmente, por grupo ou por influência, por consequência, reduz a autoridade, conforme explicação abaixo:

- a) natural: a ligação pode ser elaborada para realizar contatos interdepartamentais, evitando as longas linhas de comunicação dos níveis hierárquicos.
- b) grupo: utilizada quando há excedente de informação na capacidade de um único caminho de ligação. Logo, diversos departamentos são envolvidos para a resolução de determinada questão;
- c) influência: é devida a uma elevada quantidade de decisões relevantes. É realizada por grupos em níveis hierárquicos mais baixos e, conseqüentemente, geram problemas de liderança.

O potencial de flexibilidade é mensurado por meio da existência de um *continuum* entre a forma natural e a forma de influência, correspondendo, respectivamente, a alto e baixo potencial.

O outro indicador é a descentralização horizontal que verifica o nível de autonomia horizontal das partes da estrutura. Quanto mais natural for o contato entre os indivíduos de áreas diferentes e maior a independência de uma unidade em relação às demais, maior o seu potencial de flexibilidade. O contrário, quanto mais autônomas as partes, menor será a interdependência, respectivamente, menor o seu grau de potencial de flexibilidade.

O quarto e último indicador é referente à regulação da tomada de decisões ou como ocorre a participação de diferentes níveis hierárquicos na efetiva tomada de decisões que pode ocorrer por delegação ou por participação. A delegação ocorre quando a tomada de decisões é

transferida para níveis hierárquicos mais baixos. O alto nível de delegação reflete-se em alto potencial de flexibilidade. A tomada de decisões analisa a intensidade de abertura aos subordinados a opinar, sugerir e argumentar em questões estratégicas. Da mesma forma que a delegação, quanto maior a participação dos subordinados na tomada decisões, maior será a probabilidade do desenvolvimento de flexibilidade estrutural. O quadro 2 aborda, de forma resumida, o que foi explanado.

Quadro 2 - Resumo das subdimensões de Volberda

SUBDIMENSÃO	INDICADOR	MECÂNICA Baixo potencial de flexibilidade		ORGÂNICA Alto potencial de flexibilidade
<b>Forma organizacional básica</b>	Agrupamento	Funcional	Produto/ serviço	Mercado-alvo
	Níveis hierárquicos	Muitos Alta		Poucos Achatada
	Funcionalização	Alta		Baixa
<b>Sistema de planejamento e controle</b>	Regulação de objetivos e definição de prioridades	Elaborado		Rudimentar
	Programação interna de planejamento	Elaborado		Rudimentar
	Controle do processo de avaliação	Elaborado		Rudimentar
<b>Processos de regulação</b>	Regulação de tarefas			
	Amplitude da tarefa	Estreita		Ampla
	Profundidade da tarefa	Simple		Complexa
	Intercambialidade	Baixa		Alta
	Regulação por comportamento			
	Padronização	Alta		Baixa
	Formalização	Alta		Baixa
	Treinamento e educação	Baixo Rotineiro	Alto Profissional	Artífice
	Regulação de ajustes mútuos			
	Dispositivos de contato	Forma de influência	Grupo	Forma natural
	Descentralização horizontal	Muito unidos		Pouco unidos
	Regulação da tomada de decisões			
	Delegação	Baixa		Alta
	Participação	Baixa Exclusiva		Alta participativa

Fonte - VOLBERDA, 1998, adaptada pelo autor da dissertação.

A classificação de uma estrutura em orgânica ou mecânica não pode ser embasada apenas nessas subdimensões, ou seja, na análise global da estrutura e, sim, em todas as características

que a compõem e em outras dimensões que participam desse processo. Nada obstante, vale ratificar que a estrutura organizacional deve estar de acordo com o ambiente no qual está inserida, bem como sua implementação não é garantia de eficácia da organização (SVEIBY, 1992; HALL, 2004; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG, 2008).

Nota-se que a estrutura organizacional deixou de ser apenas uma figura representativa e tornou-se complexa, abarcando diversos elementos, fatores e atributos, sendo a adaptação ao ambiente um deles. Logo, a opção de seguir a linha modernista de estudo das novas estruturas organizacionais se justifica (TSOUKAS, 1992; VOLBERDA, 1998).

Até o momento foi possível identificar a preocupação dos autores em tipificar e detalhar a estrutura. Ao realizar a análise das relações entre estrutura e estratégia no contexto empresarial, acredita-se que aprofundar a compreensão de como cada uma das subdimensões e indicadores influenciam e são influenciadas pela formulação e implementação das estratégias geradas a partir do planejamento estratégico compõe um avanço para a literatura da área. Dessa forma, a seção seguinte apresenta questões importantes acerca da relação entre estratégia e estrutura.

### **2.3 Relação entre estratégia e estrutura**

Não há consenso no que diz respeito à relação entre estratégia e estrutura. Há estudiosos que afirmam que a estrutura segue a estratégia (CHANDLER, 1962; HOMBURG, KROHMER e WORKMAN, 2004; HREBINIAK, 2006), enquanto outros proferem que a estrutura organizacional é que define a estratégia (HALL, 2004; CERTO e PETER, 2005). Ainda, há pesquisas que demonstram que a estrutura e a estratégia se influenciam de forma recíproca no ambiente organizacional (BRENES, MENA e MOLINA, 2008; GALAN e SANCHEZ-BUENO, 2009; AMITABH e GUPTA, 2010; KICH e PEREIRA, 2011).

Essa relação é ainda mais acentuada quando as estratégias são geradas a partir do planejamento estratégico, uma vez que a própria ferramenta tende a engessar os processos internos, que é justamente uma das críticas ao planejamento estratégico (POISTER, 2010; ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

A literatura indica que Chandler (1962) é um dos pioneiros nos estudos sobre a relação entre estrutura e estratégia organizacional. A partir de sua célebre obra *Strategy and Structure* - primeira versão publicada em 1962 e ainda bastante discutida na literatura da área (GALAN e SANCHEZ-BUENO, 2009) - o autor profere que a estratégia organizacional determina sua estrutura. Além disso, ele expõe que a estrutura é projetada visando à integração dos recursos existentes de acordo com a demanda atual da organização. Já a estratégia trata de um planejamento para a alocação de recursos futuros.

Chandler (1962) concebe que as companhias são administradas por meio da inércia, isto é, somente alteram sua orientação ou estratégia quando são obrigadas por pressões competitivas. Ademais, o sucesso dessas mudanças estratégicas depende diretamente das alterações decisivas na estrutura organizacional. A partir de então, o autor profere sua notável afirmação: a estrutura segue a estratégia.

Na época, essa tese ficou claramente comprovada após as alterações estruturais advindas da competitividade do setor automobilístico, capitaneadas, principalmente, pela linha de montagem da Ford e da GM (CHANDLER, 1962). Também é possível identificar uma relação de causa e efeito entre estratégia e estrutura em organizações que adotam a estratégia de integração vertical, também chamada de verticalização, isto é, a partir do momento em que a companhia assume o controle ou a produção sobre novas e diferentes etapas relacionadas à transformação de insumos em produtos finais ou na execução dos seus serviços, cria-se a exigência de adequação da sua estrutura organizacional (PORTER, 1980).

Impulsionados por essas conclusões, percebe-se que o interesse pelo tema vem aumentando ao longo dos anos. A relação entre estratégia e estrutura se mantém atuais, mesmo após mais de cinco décadas de discussões. No entanto, é perceptível que os estudos atuais se concentram na causalidade entre estratégia e estrutura, isto é, qual constructo realmente influencia e qual é influenciado e como ocorrem essas influências? (GALAN e SANCHEZ-BUENO, 2009).

Na concepção de Whittington (2002), os autores das perspectivas clássica e evolucionista preferem que a estrutura siga a estratégia. Já os pesquisadores caracterizados pelas perspectivas processuais e sistêmicos concebem que, na prática, as estratégias podem ser modeladas pelas estruturas. Torna-se importante ressaltar que, a partir da concepção de



Whittington (2002), Chandler (1962) está incluso na perspectiva clássica de estratégias genéricas.

Homburg, Krohmer e Workman (2004) concordam com Chandler (1962) quando afirmam que a estratégia define a estrutura. Conforme também exposto por Hrebiniak (2006), os autores descrevem que, a partir de um modelo sequencial, as organizações decidem a estratégia e, posteriormente, analisam a forma como irão se adequar às definições organizacionais, dentre elas, a estrutura organizacional.

Já, no entendimento de Amitabh e Gupta (2010), que realizaram uma análise de relação entre estrutura, estratégia e desempenho, a estrutura é considerada um dos fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso, principalmente porque o desempenho é diretamente influenciado pela maneira como as atividades de uma organização são estruturadas.

Nessa mesma linha de raciocínio, a conclusão da pesquisa de Brenes, Mena e Molina (2008) identifica que a implementação de uma estratégia bem-sucedida está diretamente relacionada ao alinhamento entre estratégia, estrutura e cultura organizacional. Quanto aos elementos da estrutura que impactam o sucesso da execução da estratégia, os pesquisadores destacam o potencial de descentralização, principalmente relacionado à delegação de tomada de decisões em níveis hierárquicos inferiores, além da relação eficaz entre os processos internos e os sistemas de trabalho.

Waterman, Peters e Phillips (1980) também contribuem para o entendimento do tema quando advogam que a implementação eficaz da estratégia é diretamente atendida pela relação entre sete fatores organizacionais, a saber: a própria estratégia, a estrutura, os sistemas, as habilidades, o apoio, o estilo e o valor compartilhado. No caso, percebe-se que os autores demonstram a preocupação em envolver todos esses fatores, sendo todos eles interdependentes e fundamentais para o sucesso da execução da estratégia.

Além disso, a estrutura foi identificada por Hussey (1996), por Hrebiniak (2006) e por Pereira (2010) como um fator organizacional essencial para o sucesso da implementação das estratégias. Os autores concordam que a estrutura deve estar alinhada com a estratégia, além

de proporcionar a coordenação, o compartilhamento das informações e definir de forma clara a responsabilidade de cada membro.

O que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a cultura da organização [...]; uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros (PEREIRA, 2010, p. 64).

Hall (2004) expõe que, a partir do momento em que a estrutura determina a distribuição de poder, a divisão dos níveis hierárquicos, as relações dos processos internos e, principalmente, a divisão do trabalho, é ela que conduz a estratégia, justamente porque é a estrutura que estabelece quem vai participar do processo de formulação e implementação estratégica. Enfatiza-se que, em casos em que não haja a formalização da estratégia, essa relação é mais acentuada, uma vez que as estratégias tendem a ser geradas por processos emergentes.

Existe então uma relação bastante próxima entre estrutura e estratégia. No entanto, percebe-se não haver qualquer consenso sobre o tema. Alguns pesquisadores concebem que a estratégia transforma e determina a estrutura, enquanto outros proferem que a estrutura concebe as diretrizes básicas da estratégia. Entretanto, afinal, como as estratégias geradas a partir do processo de planejamento influenciam ou são influenciadas pela estrutura organizacional? Em outras palavras, qual a relação entre a implementação do planejamento estratégico e a estrutura na prática de uma organização? Visando compreender essas questões, apresentam-se a seguir algumas concepções de autores que se destacam na discussão na literatura sobre esse tema.

Segundo Hrebiniak (2006), o planejamento estratégico impacta de forma direta a estrutura, haja vista que ele determina a interdependência entre as diversas partes que compõem a organização, além de distinguir as funções e indivíduos que devem atuar em um mesmo objetivo, seja trabalhando na mesma atividade ou não. Desse modo, a estratégia define os métodos de coordenação e integração necessários para a realização das atividades que, por sua vez, é característica básica da estrutura organizacional.

De acordo com os entrevistados da pesquisa de Hrebiniak (2006, p. 115).

[...] a estrutura muitas vezes é estabelecida ou alterada pelos motivos errados. Os esforços de planejamento ou replanejamento são mal orientados e, não raras vezes, são frustrantes ou estão fadados ao insucesso. A integração ou coordenação de diversas unidades estruturais é deficiente ou incompleta. A conexão com a estratégia durante as alterações na estrutura não é muito clara ou, muitas vezes, é simplesmente inexistente.

Isto demonstra a relevância da coordenação e integração das diversas unidades, justamente o que o planejamento estratégico é capaz de contribuir. Nesse contexto, os estudos de Spee e Jarzabkowski (2009) comprovaram que a implementação do planejamento estratégico é capaz de relacionar as diversas unidades da organização, criando o que Mintzberg (2008) chama de *cola* que mantém uma organização unida.

Spee e Jarzabkowski (2009) proferem que a interligação impulsionada pelo planejamento estratégico é de suma importância para facilitar as interações sociais de uma companhia que, por sua vez, tem o poder de facilitar a prática e a execução das estratégias. Sabe-se que, para a execução bem-sucedida da estratégia, é necessário que ela seja reconhecida e legitimada pelos diversos membros e grupos de interesses que compõem a organização, sendo que, por meio dessas interações, é possível até mesmo perpassar as fronteiras dos departamentos ou unidades, via distribuição do poder hierárquico e da divisão das tarefas e unidades.

Vale destaque também a pesquisa de Kich e Pereira (2011) que concluíram que a estrutura influenciou o planejamento estratégico uma vez que grande parte das decisões é tomada pelos indivíduos que compõem a alta administração, assim como foi influenciada, tendo em vista a criação de um departamento que é responsável exclusivamente pelas questões estratégicas da organização. Percebe-se que o planejamento estratégico aumentou a integração entre os setores, principalmente devido à busca dos mesmos objetivos, que é uma das principais vantagens da ferramenta organizacional em questão. Portanto, percebe-se uma relação concomitante entre estratégia e estrutura.

Ackoff (1982) concebe que o planejamento estratégico impacta a estrutura organizacional a ponto de gerar a necessidade de reorganização do sistema. Para o autor, aceitar as limitações da estrutura na implementação do planejamento estratégico pode privar a organização de

colher as principais vantagens desse processo, dentre elas, a melhora das interações formais e informais, do processo de tomada de decisões e da descentralização, principalmente devido ao aumento da autonomia e do comprometimento a partir do momento em que a organização tem um caminho claro a ser percorrido.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as interações formais e informais são de suma importância para a estrutura organizacional. Compreender e gerenciar essas relações, principalmente as informais, é essencialmente válido para o sucesso da implementação das estratégias.

Em contrapartida, Hall (2004) defende que a estrutura organizacional é que define a estratégia. O autor contraria a concepção da perspectiva clássica proposta por Whittington (2002) a partir do entendimento de que, na maioria dos casos, os indivíduos que participam do planejamento estratégico compõem a alta cúpula administrativa da organização, ou seja, aqueles que estão no poder. Assim, os indivíduos que estão no poder a partir da configuração da estrutura são os que formulam as estratégias.

Com base nessa prerrogativa, é importante enfatizar as possíveis formas de compor a equipe de formulação estratégica de acordo com a metodologia de Pereira (2010), a saber: *top-down*, *botton-up* e misto. Entende-se que principalmente na primeira forma de compor a equipe, a concepção de Hall (2004) faz todo o sentido. Partindo do princípio de que a estrutura determina os níveis hierárquicos, o nível de tomada de decisões e onde e quais as atividades estratégicas são exercidas, a estrutura tem impacto direto nas estratégias organizacionais.

Nesse sentido, Certo e Peter (2005) concebem que qualquer alteração na estrutura de uma organização gera impactos diretos na estratégia, principalmente no seu processo de formulação e implementação. Justamente por essa razão, torna-se necessário reconhecer o provável impacto da estrutura na execução da estratégia. Concordando com a concepção de Hall (2004), os autores afirmam também que a definição dos responsáveis por ações estratégicas e, até mesmo, a definição da equipe de acompanhamento é pautada na estrutura.

Por outro lado, Certo e Peter (2005) discordam da prerrogativa de Hall (2004) quando defendem a criação de uma unidade estratégica de negócio no momento da implementação do planejamento estratégico, o que configura mais uma influência da estratégia na estrutura.

Entende-se que essa unidade estratégica de negócio (CERTO e PETER, 2005) pode contribuir para o processo de implementação estratégica, principalmente coordenando e integrando as diversas unidades relacionadas a cada ação estratégica. Em contrapartida, a partir do momento em que essa nova unidade insere mais um nível hierárquico, ela também pode limitar a agilidade do fluxo de tomada de decisões e atrasar o processo de implementação das estratégias, principalmente devido à centralização de poder que geralmente é impulsionada por esse novo nível.

Sobre essa questão, vale ressaltar que Pereira (2010) sugere a composição de uma equipe de acompanhamento e controle. O autor defende que essa equipe deve ser constituída por funcionários que tenham participado ativamente da fase de formulação estratégica e que tenham representantes de todos os níveis organizacionais. Logo, a responsabilidade é dividida por todos, aumentando a motivação, a participação e a autonomia de todos os membros da equipe de acompanhamento e controle.

A prerrogativa de Pereira (2010) é similar aos resultados da pesquisa de Beer e Eisenstat (2000), que identificaram seis fatores que interferem diretamente no insucesso da implementação das estratégias advindas do planejamento estratégico. Dentre esses fatores, encontra-se o estilo gerencial *top-down*, a falta de desenvolvimento das habilidades dos níveis hierárquicos inferiores e a inadequada coordenação entre as funções, unidades e divisões da organização. Percebe-se que esses três fatores compõem o referencial metodológico de Volberda (1998) e correspondem aos elementos que constituem a estrutura organizacional.

Com base na concepção de estrutura de Volberda (1998) e os elementos citados por Beer e Eisenstat (2000), Bossidy e Charan (2002), Certo e Peter (2005), Hrebiniak (2006), Mintzberg (2008), Spee e Jarzabkowski (2009) e Kich e Pereira (2011), torna-se possível concluir que a tendência é que as organizações caracterizadas como mecânicas tenham mais dificuldades no processo de implementação das estratégias do que as organizações com estruturas orgânicas, principalmente aquelas geradas a partir do planejamento estratégico.

São vários os princípios que justificam essa afirmação. Primeiramente, devido à alta quantidade de níveis hierárquicos, as relações formais e informais tendem a ser menos eficazes (HALL, 2004; MINTZBERG, 2008). Nesse tipo de configuração organizacional, as

reuniões geralmente são mais formais, sendo que os indivíduos responsáveis por uma decisão, muitas vezes, têm dificuldades em se relacionar com outros funcionários, principalmente quando os outros membros envolvidos em uma mesma questão estratégica faz parte de níveis hierárquicos superiores. Então, as ações do indivíduo responsável podem ser limitadas pela formalidade, pela falta de confiança e pela própria cultura de um determinado grupo (BEER e EISENSTAT, 2000; BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Por exemplo, o indivíduo ocupa o cargo de analista de negócios e é responsável por uma questão estratégica formulada por meio do planejamento estratégico. Supõe-se que esse indivíduo dependerá que o diretor de *marketing* realize determinadas funções para a resolução dessa questão estratégica. No entanto, o diretor desenvolve rotinas e dinâmicas diferentes daquelas de um analista, sendo que isso pode gerar desconfortos e dificultar o alcance dos resultados do planejamento estratégico como um todo. Logicamente, que esse é apenas um exemplo, pautado nas concepções de Bossidy e Charan (2002) e Spee e Jarzabkowski (2009), mas trata-se de um caso prático que pode acontecer a qualquer momento nas grandes corporações.

Contudo, é possível que aconteça o contrário também. Nesse caso, o analista de negócios pode pensar em uma grande ideia, que irá colaborar com uma determinada questão estratégica, tanto no seu processo de formulação, quanto na fase de implementação. No entanto, esse indivíduo está há muitos níveis hierárquicos do responsável, que pode ser até o presidente da empresa. Sem dúvidas que a grande ideia do analista encontrará mais dificuldades para ser colocada em prática, em comparação com o caso citado no parágrafo anterior, por exemplo (VOLBERDA, 1998; BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Bossidy e Charan (2002) complementam que, em estruturas mecânicas, a dificuldade de comunicação tende a ser maior, pois a informação geralmente vem da cúpula estratégica até a base operacional, passando por todos os níveis hierárquicos, para realmente ser eficaz, conforme o fluxo de atividades controladas concebidas por Mintzberg (2008). Essa comunicação geralmente é realizada de maneira formal, fato que também pode dificultar o entendimento de todos os níveis, principalmente se se levar em consideração o nível educacional e os termos utilizados pelos mesmos nos diferentes níveis hierárquicos.

Em contrapartida, em organizações orgânicas, o próprio ambiente organizacional proporciona a criatividade, a inovação e a velocidade. Pressupõe-se que os indivíduos são incentivados a proporem ideias, sendo facilitado o seu processo de compartilhamento entre todos os níveis, haja vista que nas diversas unidades compostas por gerentes de linha, especialistas e assessores, a tendência é que a comunicação seja estimulada. Essa prerrogativa está pautada na comparação entre as estruturas orgânicas e mecânicas, portanto, entende-se que as estruturas com maior potencial de flexibilidade têm foco maior na execução das estratégias, enquanto as organizações burocráticas tendem a ter mais facilidade na formulação e na dificuldade em sua implementação (VOLBERDA, 1998; 2004; MINTZBERG, 2008).

Além disso, acredita-se que seja mais fácil a execução de estratégias bem sucedidas em organizações cujos processos são considerados mais informais, compostos por indivíduos independentemente da função formal. Um exemplo disso são as organizações matriciais, que têm filiais em outras regiões geográficas, onde os gerentes regionais consultam uns aos outros sobre questões de implementação de determinada estratégia, criando-se, assim, uma rede informal que pode impulsionar a execução das estratégias (CERTO e PETER, 2005).

Torna-se importante destacar que a estrutura organizacional deve estar alinhada com o contexto no qual está inserida, principalmente tendo em vista a dinâmica do mercado e a concorrência. Ou seja, não se garante a eficácia da organização pelo simples fato de a organização ter uma estrutura orgânica, por exemplo, pois, em muitos casos, uma estrutura mecânica pode ser mais condizente com o ambiente interno e externo da organização.

Diante do exposto neste referencial, pode-se concluir que existe uma relação constante e recíproca entre estratégia e estrutura organizacional. Em determinados casos, a estrutura modela a estratégia; em outros, a estratégia determina e prescreve a estrutura da organização. No entanto, percebe-se que são poucos os estudos que analisam profundamente em quais elementos existe essa relação de causa-efeito ou simplesmente de influência.

Esta pesquisa visa justamente abordar essa lacuna, aprofundando os estudos sobre a formulação e, principalmente, implementação das estratégias geradas pelo processo de planejamento estratégico e a sua relação com os elementos que compõem a estrutura organizacional. Para descrever como ocorre essa relação, torna-se fundamental a utilização de procedimentos metodológicos, sendo exatamente este o conteúdo do próximo capítulo.

### **3 METODOLOGIA**

Procedimento metodológico é o caminho ou conjunto de ações utilizado para solucionar o problema de pesquisa científica (OLIVEIRA, 1997). Assim sendo, Lakatos e Marconi (2001) sustentam que não há ciência sem a utilização adequada dos métodos científicos.

Gil (1999, p. 26), define método “[...] como o caminho para se chegar a determinado fim e, método científico, como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Este capítulo traz a descrição da abordagem metodológica utilizada para descrever a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na realidade da PMMG. Está dividido em duas seções principais, que apresentam, respectivamente: a caracterização da pesquisa e as etapas que configuram o presente estudo de caso.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Existem várias formas de classificar os tipos de pesquisas existentes. Vai depender do objetivo, do processo e da lógica do pesquisador. Este trabalho é um estudo teórico-empírico, realizado por intermédio do método indutivo, utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa e estratégia de pesquisa de estudo de caso.

Devido ao fato de analisar uma determinada organização e um fenômeno específico, com o objetivo de compreender o tema e a ampliação do conhecimento teórico, a pesquisa utilizou o método indutivo (TRIVIÑOS, 1987). Dessa maneira, partindo do princípio que “[...] o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 86), conclui-se que esse método foi o mais condizente para delinear o estudo.

Como o propósito é descrever informações, atitudes e padrões dentro de um contexto e descrever suas possíveis relações, sem que haja, necessariamente, a utilização de dados quantificáveis (TRIVIÑOS, 1987; GODOY, 1995a), esta pesquisa é predominantemente



caracterizada como qualitativa. Além disso, avaliou a relação entre duas variáveis – planejamento estratégico e estrutura organizacional – e buscou garantir um aprofundamento dos conceitos. Logo, acredita-se que tal abordagem ajudou a evitar distorções de análise e de interpretações (OLIVEIRA, 1997).

Para Godoy (1995a), a pesquisa qualitativa impulsiona uma relação de reciprocidade entre o objeto e o sujeito de pesquisa. Sendo assim, permite interpretar a relação entre a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico e os elementos constituintes da estrutura organizacional.

Nessa abordagem de pesquisa é possível analisar pequenas amostras sem que haja a necessidade de representar a população, haja vista que a sua intenção é o entendimento e não a mensuração da razão dos processos. Portanto, ao contrário da pesquisa quantitativa, a qualitativa propõe-se a investigar as características de um determinado fenômeno (GIL, 1999). Dessa maneira, a pesquisa qualitativa não se baseia em métodos e técnicas estatísticas, mas, sim, no processo e no significado do fenômeno, conforme o escopo da presente dissertação (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Visto que na abordagem de pesquisa qualitativa não é possível corresponder aos critérios usualmente utilizados nas ciências naturais e quantitativas, como a validade interna, validade externa e validade ecológica (BRYMAN, 2008), buscou-se atender aos critérios da abordagem de pesquisa qualitativa de acordo com a concepção de Lincoln e Guba (1985), que defendem a utilização de quatro critérios de confiabilidade:

a) credibilidade: está relacionada à existência de conclusões de análise da pesquisa que corresponda fielmente à investigação dos dados extraídos, principalmente dos dados primários (LINCOLN e GUBA, 1985). Além da elaboração da fundamentação teórica, esse critério foi atendido com as constantes triangulações dos dados primários e secundários. Isso corresponde à obtenção da mesma evidência a partir de perspectivas e base de dados diferentes e aumenta a garantia que a análise esteja pautada em informações consistentes. Ademais, além de apresentar, no decorrer da análise, os principais dados identificados na pesquisa de campo, as transcrições e gravações das entrevistas e os dados secundários estão à inteira disposição da comunidade acadêmica. O acesso aos dados de pesquisa possibilita a terceiros confirmar se a análise do pesquisador realmente condiz com a realidade do caso (GODOY, 1995b);

b) transferência: diz respeito ao nível em que as descobertas da pesquisa podem ser replicados ou transferidos para demais estudos (LINCOLN e GUBA, 1985). Apesar de compreender que o estudo de caso se restringe a um caso específico, portanto, não sendo possível generalizar sua conclusão, considera-se que a análise detalhada do fenômeno, abordando questões do tipo *como e por que*, auxilia no desenvolvimento científico do tema (YIN, 2009). Do mesmo modo que no critério anterior, todos os achados, dados primários, dados secundários, fontes, referências e qualquer informação que seja considerada importante para a utilização em futuras pesquisas estão disponíveis aos pesquisadores interessados. Inclusive, no último capítulo desta dissertação, propõem-se temas para pesquisadores que tenham interesse na relação entre estratégia e estrutura organizacional;

c) dependência e confirmação: a dependência refere-se à avaliação da qualidade dos processos de coleta e análise dos dados de pesquisa, além da própria análise do fenômeno. Já a confirmação é a comprovação de que a conclusão da pesquisa está de acordo com os dados coletados (LINCOLN e GUBA, 1985).

### **3.2 Unidades de análise e unidade de observação**

Em uma pesquisa de campo deve-se escolher um local onde ocorre ou ocorreu um evento segundo (VERGARA, 2010).

A pesquisa avalia a interpretação e apercepção dos militares atuais sobre o planejamento estratégico, sendo que a diferença de tempo no cargo e a memória de fatos históricos fornecem uma perspectiva longitudinal ao pesquisador.

A pesquisa pode ser considerada um estudo de caso único por apresentar características de notoriedade, considerando o tempo de existência da instituição.

O estudo de caso é considerado um dos procedimentos mais importantes para uma pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987; EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995b; YIN, 2009). Essa estratégia de pesquisa deve ser utilizada em casos que envolvem questões do tipo *como* ou *por quê*, em pesquisas em que o investigador tem pouco controle sobre os fenômenos e quando o foco de análise trata de um fenômeno contemporâneo em determinado contexto de uma realidade específica (YIN, 2009). Portanto, a justificativa pela utilização do estudo de caso

está amparada no próprio objetivo de pesquisa, bem como no entendimento da prática de uma teoria em um contexto com poucos estudos empíricos na realidade de Minas Gerais, como é o tema em questão.

Diante do exposto, a utilização da estratégia de pesquisa de estudo de caso está embasada nas seguintes premissas:

a) o tema se constitui por diversos componentes, resultando em um ambiente que poderia extrapolar o controle, tanto do pesquisador, quanto dos sujeitos de pesquisa. Esse princípio se confirmou na medida em que a coleta de dados ampliou o entendimento acerca do fenômeno, embora o pesquisador tenha se dirigido ao campo com base em um referencial teórico;

b) havia poucas pesquisas empíricas que pudessem servir de base de estudo, principalmente na realidade econômica, social e política de Minas Gerais;

c) mesmo não sendo um tema relativamente contemporâneo, ainda não havia dados suficientes para a realização de uma comparação quantitativa, por exemplo, principalmente levando-se em consideração o contexto mineiro;

d) o objetivo da pesquisa é analisar a forma, isto é, como ocorreram as influências e relações, o que tende a aumentar a complexidade do ambiente de pesquisa.

Conforme ilustra a figura 5, para desenvolver uma pesquisa consistente utilizando a estratégia de estudo de caso, é necessário seguir cinco etapas: delineamento da pesquisa, desenho da pesquisa, preparação e coleta dos dados, análise dos casos e entre os casos e elaboração dos relatórios (YIN, 2009).

Figura 5 – Estratégia de estudo de caso



Fonte - YIN, 2009, adaptada pelo autor da dissertação.

Será realizada uma amostra por conveniência, sendo a entrevista aplicada a oficiais que participaram de alguma comissão de elaboração do planejamento estratégico no período de 2004 a 2016.

Percebe-se que o referencial metodológico de estudo de caso de Yin (2009) é composto por uma sequência de etapas definidas, sendo que as últimas duas etapas ocorrem paralelamente, portanto, não devem ser isoladas. A opção de seguir esse referencial para embasar a presente dissertação também está amparada no entendimento de Stake (2005), pois, segundo o autor, um estudo de caso de qualidade segue práticas de análise disciplinadas e de triangulação para trazer à tona o que merece ser chamado de conhecimento empírico, separando-o do que é apenas opinião e preferência.

O estudo será complementado com dados secundários disponibilizados pela empresa e dados da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional da PMMG.

Ainda referente aos dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental. Como “[...] a pesquisa documental compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa” (MEDEIROS, 2007, p. 46) e a sua fonte principal está em documentos, escritos ou não, que podem contribuir para o entendimento do fenômeno (GODOY, 1995b; LAKATOS e MARCONI, 2007), esse método auxiliou no alcance dos objetivos desta pesquisa. Foram então analisados documentos e registros da PMMG, no intuito de contribuir para o entendimento dos constructos de pesquisa. Dentre eles, se destacam os seguintes:

- a) Organograma;
- b) Planejamento Estratégico 2004-2007;
- c) Planejamento Estratégico 2009-2011;
- d) Planejamento Estratégico 2012-2015;
- e) Planejamento Estratégico 2016-2019;
- f) Relatório de Avaliação do Plano Estratégico 2012-2015;
- f) PMDI;
- g) PPAG;
- h) LDO.

### 3.3 Métodos e técnicas de coleta de dados

Será utilizada a coleta por meio de uma entrevista semiestruturada. Foi escolhido esse método devido ao fato de a entrevista semiestruturada permitir a relação do entrevistador com o entrevistado, buscando a compreensão dos objetivos da pesquisa. O roteiro será o mesmo da pesquisa que motivou este estudo (NEIS, 2014), por ser um roteiro já aplicado e validado com perguntas abrangendo os seguintes temas e subtemas referentes ao planejamento estratégico da instituição: formulação e implementação do processo de planejamento estratégico, estrutura organizacional e planejamento estratégico versus estrutura organizacional.

As entrevistas serão gravadas e transcritas, utilizando-se a metodologia de análise de conteúdo no tratamento desse material, cujo objetivo principal é a obtenção de indicadores que possibilitem um conhecimento consistente acerca da produção ou recepção das mensagens analisadas, por intermédio de processos sistemáticos e princípios de descrição do conteúdo das mensagens. Para isso, foram definidas unidades de análise e contexto. Em outras palavras, selecionou-se o elemento ou indivíduo unitário a ser ordenado, por exemplo, frases, temas e documentos (BARDIN, 1977; MORAES, 1999).

A definição dos sujeitos de pesquisa ocorreu de forma intencional, levando-se em consideração os objetivos de pesquisa. O quadro 3 apresenta os sujeitos de pesquisa, o cargo na Instituição, a função exercida durante essa coleta de dados, além da data e o tempo de duração da entrevista.

Quadro 3 - Quadro resumo sobre os entrevistados

Nome	Cargo	Função	Duração
Márvio Cristo Moreira	Coronel	Diretor de Comunicações Organizacionais	31m06s
Fabiano Villas Boas	Coronel	Assessor Militar do TJMG	31m31s
Adeli Silvio Luiz	Coronel Aposentado	Subchefe do Estado Maior em 2014	45m38
Sérgio Henrique Soares Fernandes	Coronel	Assessor de Desenvolvimento Organizacional	36m26
Fernando Antônio Arantes	Coronel	Diretor de Tecnologia e Sistemas	28m40s

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da PMMG com as seguintes exceções: do entrevistado Adeli Silvio Luiz, realizada em seu escritório de advocacia, e Fabiano Villa Boas, realizada nas dependências do TJMG, de modo geral, nas salas e gabinetes dos próprios sujeitos de pesquisa. Além disso, grande parte das entrevistas foi desenvolvida sem interrupção, o que demonstra a disposição dos entrevistados em contribuir com a presente pesquisa. Breves intervalos se fizeram necessários em três casos em decorrência de ligações nas quais o próprio indivíduo avisou que teria que atender devido à autoridade que estava ligando. E outra na qual o entrevistador recebeu uma ligação. Ocorreu ainda a interrupção devido à chegada de outra pessoa que compartilha a sala com o entrevistado.

Ficou notório que os entrevistados têm interesse em conhecer o resultado e, mais do que isso, compreender como os apontamentos da pesquisa podem contribuir para o desempenho da organização.

### 3.4 Análise dos dados e elaboração dos relatórios

No estudo de caso, a análise dos dados é uma das últimas etapas. E, segundo Borges, Hoppen e Luce (2009), é necessário examinar, tabular, categorizar e recombina dados com base no modelo conceitual e nas preposições iniciais da pesquisa.

A análise dos dados é realizada após a seleção dos dados relevantes dentre os que foram coletados. Sendo então organizados por categorias de análise da pesquisa (BARDIN, 1977) e triangulando-os em diferentes evidências (AMIS e SILK, 2008).

Assim sendo, o capítulo seguinte descreverá a análise de conteúdo que tem por objetivo principal a obtenção de indicadores que possibilitem um conhecimento consistente acerca da produção ou recepção das mensagens analisadas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 A Polícia Militar De Minas Gerais

A Polícia Militar de Minas Gerais tem sua criação, em 1775, com o então Regimento Regular de Cavalaria de Minas, primeira tropa paga pela capitania de Minas e integrada apenas por mineiros (FERNANDES, 2016). Com a Independência do Brasil, em 1822, o Regimento, bem como outras instituições criadas, foram transformadas em organizações militares com o fim de garantir a nova pátria. Tal militarização foi potencializada com a Proclamação da República em que tais forças públicas passaram a se tornar exércitos subordinados ao representante dos estados. E somente em 1946 passou a se denominar Polícia Militar de Minas Gerais.

A partir dos anos 2000, a Instituição avançou nas práticas de gestão operacional baseadas em resultados. A mudança da filosofia da gestão pública orientada por resultados, política de resultados, representou uma evolução significativa nos métodos de produção de serviços dando mais cientificidade. (FERNANDES, 2016).

Por meio da Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 01, (DPSSP), em 2002, a nova filosofia gerencial modificou os aspectos de planejamento e gestão na Corporação. A diretriz enfatizou e definiu o planejamento estratégico como método gerencial imprescindível para as grandes organizações e, até então, não aplicado na PMMG.

Dessa forma, ao final de 2003, a PMMG difunde seu primeiro Plano Estratégico, para o quadriênio 2004-2007. Foi o primeiro plano e o que mais se aproximou, segundo Fernandes (2016, p. 43) “[...] da metodologia utilizada no planejamento estratégico empresarial pelas grandes corporações privadas, com a definição e identidade organizacional, políticas, objetivos, estratégias, metas e previsão de mecanismos de gestão e avaliação”.

Para a sua formulação, designaram-se duas comissões multissetoriais com a representatividade de todas as seções do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM): uma para definir a identidade organizacional e outra para elaborar o Plano Estratégico Institucional. (MINAS GERAIS, 2003) No plano, as metas eram correspondentes às estratégias que, por sua



vez, estavam vinculadas a 42 objetivos. Referente à implementação das ações, não foi registrado nenhum estudo que se dispôs a avaliar.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional, em sua entrevista, afirma que o problema da implantação do primeiro plano foi

exatamente é liderança. Não estou criticando, estou dizendo o seguinte: assim, como o plano, ele é recente na Polícia Militar, o primeiro 2004, a descrença de que aquilo lá não vai para frente, porque que falta dinheiro<sup>1</sup>

O segundo plano estratégico formulado abarca o triênio de 2009-2011. A metodologia na sua formulação foi similar à anterior diferindo devido ao fato de contar com instrumentos que buscam uma evolução, conforme metodologia de implementação prevista no Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar de Minas Gerais (SGERPMMG).

A diferença do plano anterior ficou na exclusão da definição do negócio, na desvinculação das estratégias dos objetivos e na criação de ações vinculadas a estratégia. Foram então elencados 14 objetivos estratégicos, nas perspectivas: sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, que contam com a vinculação de 44 estratégias, 214 ações e 643 metas (MINAS GERAIS, 2009).

Como forma de controle, definiram-se 37 indicadores relacionados aos objetivos previstos no Plano Estratégico 2009-2011, contemplando as áreas de recursos humanos, inteligência, operacional, logística, tecnologia, saúde, educação profissional, educação escolar, comunicação organizacional e orçamento (MINAS GERAIS, 2009).

O terceiro plano compreende o período de 2012-2015. Este plano integra o Sistema de Gestão Estratégica, o qual estabelece um complexo sistema de gestão e acompanhamento dos resultados dos 12 objetivos estratégicos, que se desdobraram em 37 indicadores, 41 estratégias e 37 projetos (MINAS GERAIS, 2011).

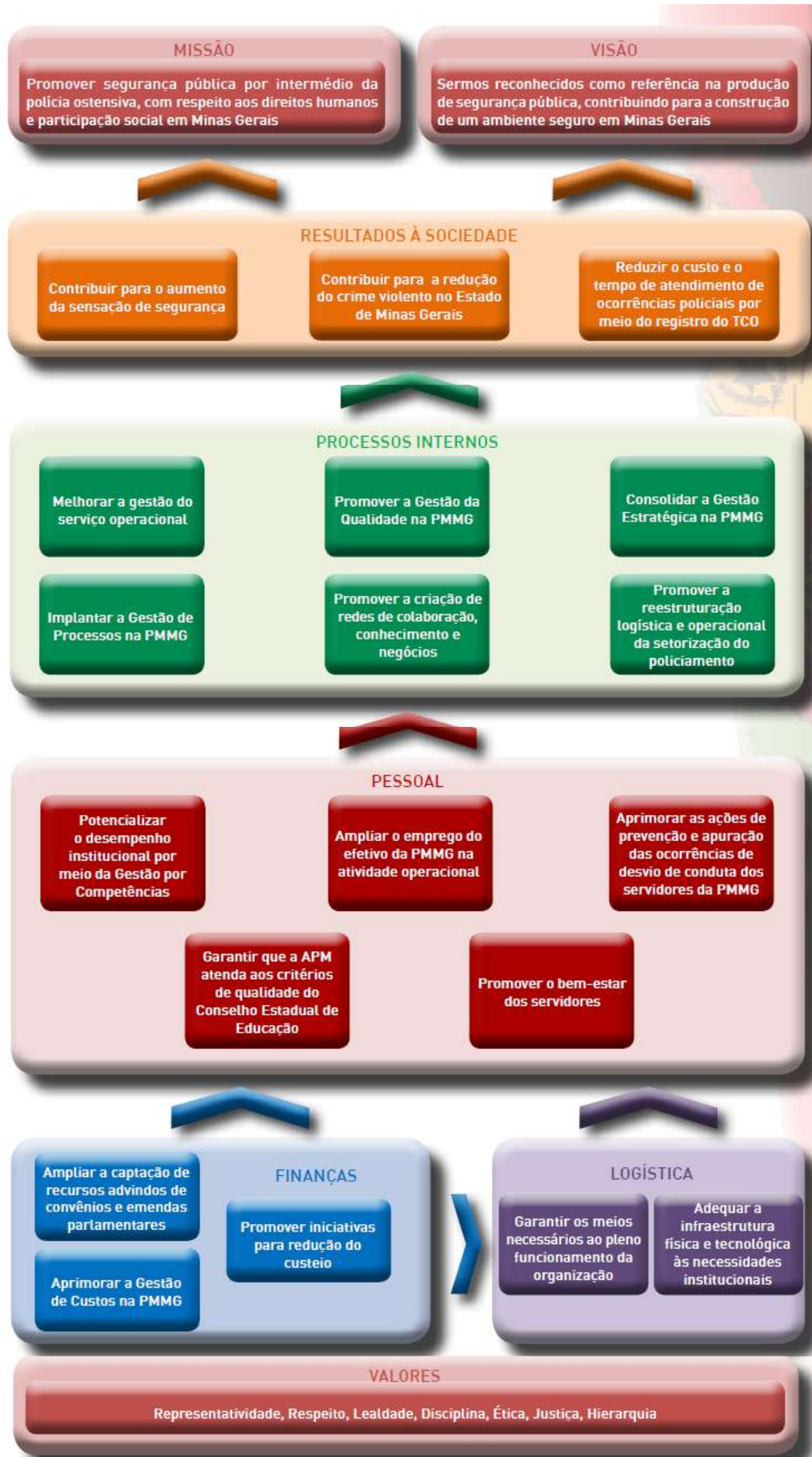
---

<sup>1</sup> Nesta, como nas demais transcrições das entrevistas, não houve preocupação com a correção linguística. Optou-se por conservar a espontaneidade das falas dos entrevistados.

O atual plano estratégico 2016-2019 iniciou sua construção em 2015 apresentando a manutenção de sua identidade organizacional, um ponto positivo aos anteriores, pois a mudança dos valores e visão e dos macro-objetivos comprometeram a consolidação da identidade (FERNANDES, 2016).

Nesse plano foi elaborado um mapa estratégico, figura 6, com 19 objetivos estratégicos e 86 iniciativas estratégicas divididas em cinco áreas, sendo: finanças, logística, pessoal, processos internos e resultados à sociedade. Cada iniciativa foi transformada em projetos estratégicos, instrumento responsável por viabilizar a estratégia e, conseqüentemente, cada objetivo. Ficando, assim, o nível tático da instituição responsável por construir seus projetos que integraram os respectivos planos táticos.

Figura 6 - Mapa estratégico do plano 2016-2019



Fonte - MINAS GERAIS, 2016.

## 4.2 Planejamento estratégico

O referencial teórico da presente dissertação demonstra que as estratégias organizacionais podem ser formadas e formuladas de diversos modos. O processo de planejamento estratégico se destaca, sendo este justamente o foco da pesquisa. Desse modo, no primeiro momento, visou-se identificar o entendimento dos entrevistados acerca do conceito de estratégia.

As respostas foram consistentes com a literatura referenciada, sendo oportuno enfatizar que a formação do oficial da PMMG é multidisciplinar, abrangendo disciplinas de administração. E que, para se galgar o posto dos entrevistados, todos passaram pelos cursos de Especialização em Segurança Pública e em Gestão Estratégica de Segurança Pública ambos ministrados pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Além do fato de que todos participaram da elaboração ou implementação dos planos no período estudado. Ressalta-se ainda que um dos entrevistados, além da formação militar, é bacharel e mestre em administração.

Para os sujeitos da pesquisa, o entendimento sobre estratégia vai ao encontro das características que compõem a perspectiva clássica (WHITTINGTON, 2002; VOLBERDA, 1996) e do modo planejamento (MINTZBERG, 1973). Ou seja, é necessário ter um objetivo claramente definido para que, então, seja possível desenvolver o conjunto de ações que visa alcançá-lo.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional assim explana sua definição de estratégia.

“Estratégia é um caminho que você escolheu, Para alcançar os objetivos. Então, o planejamento tem um triângulo, está lá no livro também. O que é um triângulo? É o diagnóstico de onde você está, o objetivo para onde você quer chegar, E a estratégia, que é o caminho que você vai trilhar, de onde você está e onde quer chegar”.

Para ratificar o entendimento, os entrevistados foram questionados se acreditavam que o planejamento estratégico realmente era o melhor modo de formular as estratégias. Ocorreu unanimidade das respostas sendo todas positivas. Apresentam-se a seguir alguns relatos que auxiliam a sintetizar o entendimento do grande grupo. Nesse contexto, o Assessor de Desenvolvimento Organizacional tece o seguinte comentário.

“De médio e longo prazo, sim. Se a estratégia é pra amanhã, você tem outros mecanismos, mas a estratégia de médio e longo prazo, eu sou o defensor número um do planejamento estratégico. Tanto é que minha mini biblioteca, noventa por cento são livro de planejamento estratégico.”

O Subchefe do Estado Maior em 2014 apresenta sua opinião.

“Sem sombra de dúvida, porque ele permite saber qual a sua situação atual, seus pontos fracos, seus pontos fortes e depois também você prospectar eternamente quais são as vantagens e externas, ameaças que você tem, oportunidades, tudo isso dentro de uma visão de futuro, prospectando aquilo que você pode alcançar de melhor. Só o fato de você fazer uma análise reconhecer, o que você tem de fraqueza, de fortaleza, o que você pode encontrar no ambiente de forças e oportunidades, só este estudo porque já identifica o planejamento estratégico”.

O Assessor Militar do TJMG é mais enfático.

“Não tenho dúvida nenhuma, qualquer instituição sem planejamento estratégico não chega a lugar nenhum. O planejamento estratégico é principalmente que ele tende a fazer uma leitura futura num cenário prospectivo daquilo que a instituição vai viver no futuro e para você galgar esse caminho você tem que ter o planejamento estratégico, então sem dúvidas, sem planejamento uma estrutura não vive”.

A afirmativa é corroborada ainda pelo Diretor de Tecnologia e Sistema e pelo Diretor de Comunicação Organizacional, respectivamente.

“Há com certeza. Com certeza hoje você tem várias metodologias que você utiliza da... da... hoje o mais comum. Você tem a situação do BSC, né, coisa que você chega e faz um balanceamento para poder verificar a estratégia. Planejamento estratégico é realmente um mecanismo bastante interessante que hoje, inclusive, está absorvido pela gestão estratégica que é realmente o trabalho do resultado que você tem”.

“Sim, acho que toda instituição ou pessoa, mas falando voltado para Polícia Militar, uma instituição desse tamanho, ela tem que ter planejamento estratégico de maneira que ela consiga harmonizar os seus esforços de maneira a alcançar o objetivo que ela tem de sempre prestar um serviço segurança pública de qualidade”.

Portanto, a prerrogativa do entendimento clássico do processo estratégico, conforme abordado no referencial teórico desta dissertação, se confirma. Todos os entrevistados acreditam que o

planejamento estratégico é a melhor ferramenta para o processo estratégico da Instituição. Uma das principais características do planejamento estratégico é a dissociação entre formulação e implementação (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG e QUINN, 2001; HREBINIAK, 2006) e o caso do PMMG não difere dessa realidade.

#### 4.2.1 Formulação

O processo de formulação do plano ocorreu utilizando-se a metodologia que grandes empresas privadas já utilizavam (FERNANDES, 2016), sendo que, nos três primeiros, ocorreu a designação de comissões multissetoriais com a representatividade de todas as seções do EMPM (MINAS GERAIS, 2003). Considerando que o EMPM está ligado diretamente ao Comandante Geral da PMMG, ou seja, somente membros da alta administração definem o que fazer e como será o processo, isto é, as decisões ocorrem de cima para baixo de acordo com a metodologia de Pereira (2010). A primeira forma de compor a equipe, a concepção de Hall (2004), faz todo o sentido. Partindo do princípio de que a estrutura determina os níveis hierárquicos, o nível de tomada de decisões e onde e quais as atividades estratégicas são exercidas, a estrutura tem impacto direto nas estratégias organizacionais.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, sintetiza como foram as formulações dos dois primeiros planos.

“Dos dois primeiros planejamentos que foram concebidos, eu fui o responsável técnico, convocado pela Coronel Luciene para coordenar este grupo de trabalho. Esse grupo de trabalho tinha o pessoal técnico, ou seja, primeiramente era uma equipe mais técnica, já tinha conhecimento técnico de planejamento estratégico, Cel. Sérgio, o atual PM4, o Daniel da ADO, Nirlane, esse pessoal então, o Leonardo, essa equipe então era a equipe técnica pra dar o suporte”.

O Diretor de Tecnologia e Sistemas faz um resumo de como ocorreu a formulação dos planos iniciados no primeiro de 2004.

“A gente teve um planejamento estratégico. E a ideia desse planejamento foi muito voltada para o aspecto logístico. A tradução dele era a aquisição de materiais, tanto é que ele, lá na minha monografia, eu falo um pouquinho dessas coisas. O que eu preciso materialmente para alcançar aquilo. Então ele é. Ele tem até um valor de não sei quantos milhões de reais. O que é até curioso. A questão será que eu consigo executar um troço desse. Não fica uma coisa, um

pouco, peça de ficção. Mas interessante, polícia começou a despertar que criou na Polícia Militar, nessa época, nesse primeiro, uma situação do tipo. Se está no plano estratégico, vai ser discutido e tem chance de ser executado. Se não está no planejamento estratégico, não será executado, não vai ter chance. Aí depois teve o segundo plano o qual começou a tentar corrigir um pouco o outro. Ele já tinha um tom logístico, mas automaticamente. Aí o próximo foi o seguinte. Ele já começou a ter estratégias, não só logísticas, mexe na estrutura, nos recursos humanos, coisas que muita das vezes não dependem única e exclusivamente do recurso financeiro. A concepção de cima para baixo, *top down*. O que o Estado Maior entendia que deveria estar no planejamento estratégico. No terceiro preocupação com a execução. Que as coisas não eram executados a maioria não era executada era tudo de A a Z E agora com Coronel Sérgio. Mas se der de fazer um plano *boton-up* assim, de baixo para cima. De quem vai executar passar sugestões e o comando vai fazer o refinamento do que é estratégico e do que não é estratégico, e aquele que é simplesmente executório e reduziu colocando a coisa mais pé no chão”.

O quarto plano 2016-2019 trouxe uma metodologia diferente. A composição das equipes ocorreu de forma mista, membros das mais diversas áreas e níveis participam do processo de formulação. Para Pereira (2010), essa forma é entendida como uma solução para o impasse entre o *top-down* e *botton-up*. Conforme demonstrado na figura 7.

O Assessor Militar do TJMG explana sobre como se deu a participação de cada nível.

“Na Polícia Militar, o último planejamento estratégico teve uma metodologia diferenciada, uma metodologia envolvendo as áreas táticas, principalmente a área tática da PM na formulação do planejamento tático que engrossaram o planejamento estratégico. O planejamento estratégico da PM, esse último, ele não foi e não desceu, ele veio até objetivos e iniciativas estratégicas, ele não desceu aos projetos estratégicos. Esses projetos foram definidos pelas diretorias táticas, isso é importantíssimo, mas foi assim que foi formulado, a assessoria de desenvolvimento organizacional junto com o estado-maior, ela trabalhou com comissões temáticas estudando o planejamento estratégico e depois isso foi desmembrado para as diretorias trabalharem. O desmembramento desse planejamento estratégico se chamou de plano tático”.

Figura 7 -O fluxograma mostra como foi realizado a formulação do plano estratégico da PMMG 2016-2019



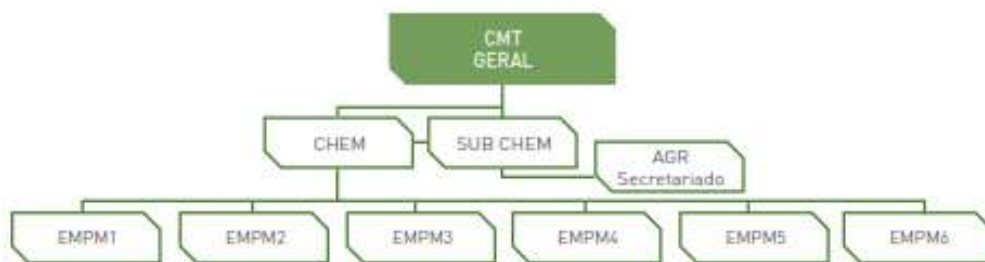
Fonte - MINAS GERAIS, 2016.



Sobre essa questão, vale ressaltar ainda que Pereira (2010) sugere a composição de uma equipe de acompanhamento e controle. Defende-se que essa equipe deve ser constituída por funcionários que tenham participado ativamente da fase de formulação estratégica e que tenham representantes de todos os níveis organizacionais.

A PMMG, em consonância com a fala do autor, criou, em 2008, primeiramente a Assessoria de Gestão para Resultado (AGR) (figura 8) que, em 2014, passou a denominar-se Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) setor responsável pela diagnóstico, formulação, implementação e controle dos planos estratégicos da organização em nível estratégico e no nível tático as AGRs. Capacitando os servidores para exercerem tais funções.

Figura 8 - Estrutura orgânica em 2012



Fonte - MINAS GERAIS, 2012.

O Diretor de Tecnologia e Sistemas ratifica a afirmação quando assim se expressa.

“Na formulação do modelo que a polícia utilizou, foi justamente, assessoria em gestão por resultados, que até então você tinha na estrutura da Polícia Militar os órgãos PM1, PM2, PM3, PM4 e PM5, cada um tem a sua caixa de responsabilidade e não tinha nenhum órgão que pensava no todo. O todo, mas com a visão de comando, prospectiva, visão de comandante. Aí pensou-se criar uma assessoria. Que, na época, se chamou de assessoria de gestão para resultados. Que fosse realmente aquela figura que é até teorizada por Kaplan e Norton, como se fosse uma sessão, uma assessoria de gestão estratégica, aqui pense, que faz ele aonde comando no processo decisório de comandos. Essa responsabilidade ela foi criada nessa época de 2004 ou 2008. A partir daí, ela incorporou a responsabilidade de trabalho de formulação da estratégia, realmente começou com estado-maior e agora está nesse modelo que a ADO está alavancando o processo, as diretorias que elas indiquem estratégias para serem refinados no nível estratégico”.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional chama a atenção para outra particularidade do plano da PMMG

“Tem o padrão orçamentário, normativo. Então assim, o que está aqui, o governo concordou, chancelou, homologou, agora, o cenário pode mudar? Pode, como já está mudando, agora, há, faltou dinheiro. Gente, nós não colocamos aqui coisas que sabíamos que não daríamos conta e que o próprio governo não iria concordar. Agora, a gente não trabalha só com recurso do governo. Nós estamos trabalhando também com recurso de emenda parlamentar, tem outras fontes, Senado, Ministério da Justiça, tem outras fontes pra gente captar recurso”.

Essa particularidade da PMMG é devida ao fato de ser um ente público. A formulação do plano deve estar necessariamente alicerçada em três apoios que são Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), o qual estabelece as principais diretrizes para atuação do governo estadual até o ano de 2027, elaborado pela Secretaria de Planejamento (SEPLAG). O PMDI, juntamente com o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), orienta as ações setoriais de cada órgão e secretaria do governo, promovendo sinergia entre as várias políticas setoriais. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é o instrumento por meio do qual o governo estabelece as principais diretrizes e metas da administração pública para o prazo de um exercício. Ela estabelece um elo entre o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), uma vez que reforça quais programas relacionados no PPAG terão prioridade na programação e na execução orçamentária.

#### 4.2.2 Implementação

A realidade da PMMG não difere do panorama e apresenta grandes desafios. Frente às dificuldades desse processo, alguns princípios se acentuam, seja pela ótica positiva ou negativa da relação com a literatura. A primeira questão está relacionada com o envolvimento e a capacidade da coalizão dominante no processo de implementação do planejamento estratégico da PMMG que, conforme apontam as pesquisas de Hussey (1996), Dye e Sibony (2007) e Kich e Pereira (2011), se trata de um princípio primordial no sucesso da implementação estratégica.

Logicamente que, sem a correta implementação, por melhor que seja sua formulação, todo o processo de planejamento estratégico não terá qualquer resultado prático (ACKOFF, 1982). Por se tratar de uma instituição militar, a implementação se dá de forma coercitiva e,

primeiramente, com baixa sensibilização do nível operacional nos três primeiros planos 2004-2007, 2009-2011 e 2012-2015.

Barroso (2008), em seu estudo, indica em sua análise alguns pontos negativos referentes ao plano de 2004-2007 como sendo a inadequação dos instrumentos de controle e de avaliação, a falta de foco, a ausência de divulgação interna e de conscientização das necessidades de adequações.

Com a criação da AGR, o plano de 2009-2011 apresenta uma metodologia para a realização do monitoramento e acompanhamento da execução da estratégia definida por meio da definição e apuração de indicadores estratégicos e da identificação de instrumentos de gestão, orientando as ações da Instituição para o alcance dos resultados focados no cidadão e na satisfação com a qualidade do serviço prestado. Para monitorar e controlar o processo, foi idealizado um sistema informatizado para gerar as informações relativas ao percentual de cumprimento das ações como se vê na figura 9 (ARANTES, 2011).

Figura 9 - Sistema de Acompanhamento e Execução do Plano 2009-2011

Status	Estratégia	Ação	Meta	Prazo	Conclusão	Pere %	Unidades executoras
🟢	8.1.1	8.1.1.1	Especificação dos locais e da pesquisa até outubro.	31/10/2009	07/10/2011	100	1
🔴	8.1.1	8.1.1.1	Pesquisa realizada até junho.	30/06/2010	-	0	1
🟢	8.1.1	8.1.1.2	Mapeamento de competências revisado até outubro.	31/10/2009	17/07/2011	100	1
🟢	8.1.1	8.1.1.2	Processos de recrutamento e seleção reformulados até novembro.	30/11/2009	17/07/2011	100	1
🟢	8.1.1	8.1.1.2	Atualização do mapeamento de competências dos diversos quadros da PM até novembro.	30/11/2011	-	0	0
🟢	8.1.1	8.1.1.3	Requisitos e critérios adequados até novembro.	30/11/2009	30/07/2011	100	1
🟢	8.1.1	8.1.1.3	Aplicação dos novos requisitos e critérios a partir de janeiro.	01/01/2010	17/07/2011	100	1
🟢	8.1.1	8.1.1.3	Continuidade do processo aos diversos concursos a partir de janeiro.	01/01/2011	17/07/2011	100	0
🟢	8.1.1	8.1.1.4	Processos seletivos reformulados até novembro.	30/11/2009	17/07/2011	100	1
🟢	8.1.1	8.1.1.4	Alocação a partir de janeiro.	01/01/2010	17/07/2011	100	1

Fonte -ARANTES, 2011, p. 24.

Arantes (2011) apresenta os seguintes dados das 214 ações e 624 metas. Verificou-se que, em relação às ações, foram cumpridas 56,07% e não cumpridas 43,93%. Em relação às metas,

foram cumpridas 68,43% e não cumpridas 31,57%. E afirma, em seu estudo, que o baixo índice de implementação das ações foi devido à indefinição, na fase de elaboração das ações e metas, dos recursos que seriam disponibilizados pelo Governo de Minas para a Instituição no período de vigência desse planejamento.

O relatório de avaliação do plano estratégico 2012-2015, publicado em outubro de 2014, concluiu que, dos 37 projetos, 12 não foram executados, oito estavam em execução e 17 foram executados, ou seja, apenas 45,9% dos projetos haviam sido executados. Em relação aos indicadores, houve a implementação de 26, sendo que 11 não foram implementados, tendo, então, 70,2% de implementação dos indicadores. Com base na análise dos 12 objetivos propostos, conclui-se que nenhum objetivo foi plenamente alcançado. O relatório versa que um dos maiores obstáculos para a implantação do plano foi a falta de previsão orçamentária para a execução dos projetos. Nos anos de 2012, 2013, 2014, em média, 96% do orçamento da PMMG foi destinado para o pagamento de pessoal, restando apenas 3% para custeio e 1% para capital (investimentos).

As inovações têm ficado comprometidas por não haver o prévio aporte de recurso para a implantação das estratégias definidas no plano estratégico.

Portanto, em cada exercício, após a publicação da LOA, a organização tem iniciado processo de negociação com o governo na busca de complementações orçamentárias; celebrado convênios com empresas públicas e privadas; e feito gestão junto aos parlamentares para execução de projetos com recursos provenientes de emendas parlamentares.

Em relação à metodologia que foi adotada na elaboração do PE 2012-2015, restou comprovado nas conclusões dos objetivos que ocorreu desalinhamento entre estratégias, projetos, indicadores e objetivos. Este fato, somado à falta de definição de metas que permitam aferir o alcance dos objetivos, tornou a tarefa de avaliar o grau de cumprimento do plano estratégico relativamente empírica (MINAS GERAIS, 2014, p.151).

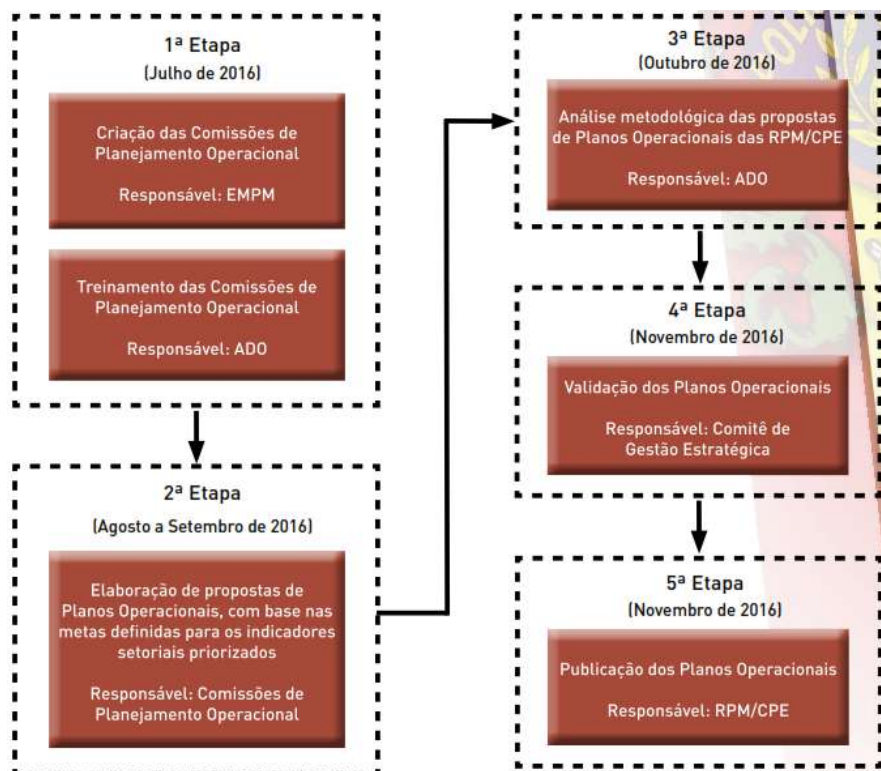
O Assessor de Desenvolvimento Organizacional resume os problemas da implementação dos planos como falta de instrumento de controle e explica.

“Mas por que faltou o controle na minha visão? Isso aqui, (apontou o primeiro plano estratégico 2004-2007), foi muito inovador. O primeiro plano a meu ver foi o melhor, mais completo, assim, bem construído, muito, mas assim, a gente não tinha maturidade pra fazer isso aqui acontecer. Então, teve plano, mas ele não saiu do papel, teve o

segundo e o terceiro que foi um pouco assim, mais , a gente tinha um pouco mais maturidade, e o quarto que eu acho que vai sair. Não cem por cento, mas chegando perto, uns 85, 90, mas a implementação vai ser bem melhor, exatamente”.

O plano de 2016-2019 terá o início de sua implementação previsto para o ano de 2017. Contudo, até o momento, houve maior participação de todos os níveis, bem como sensibilização, conforme demonstrado na figura 10.

Figura 10 -O fluxograma mostra o maior envolvimento dos níveis



Fonte - MINAS GERAIS, 2016.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional apresenta sua explicação.

“Nós não estamos implementando ainda Esse ano foi um ano de construção dos planos táticos, quanto os operacionais. A implementação. no que diz respeito à execução propriamente dita, mas nós já estamos implementando, mas a execução será a partir 2017, pois esse ano foi um ano de construção dos planos táticos, projetos e indicadores. Ano que vem, 2017, 18, 19 serão três anos de execução estratégico”.

A gestão do desempenho dos indicadores setoriais deverá ser iniciada a partir do mês de janeiro de 2017, após a publicação dos planos táticos e dos planos operacionais. Os indicadores setoriais deverão ser programados no Sistema de Gestão Estratégica (SGE) pelo Centro de Tecnologia e Sistema/Diretoria de Tecnologia e Sistemas (CTS/DTS) que deverá programar o processo de monitoramento dos indicadores setoriais no sistema BPMS <sup>2</sup>, permitindo que, de forma automatizada, as Unidade de Direção Intermediária (UDI) da atividade-meio e atividade-fim possam conhecer o desempenho mensal em relação aos indicadores setoriais (MINAS GERAIS, 2016).

#### 4.2.3 Formulação versus implementação

Por se tratar de um conjunto de atividades que exigem esforço e dedicação, o planejamento estratégico não é fácil de desenvolver, pois não basta formular, é necessário que as estratégias sejam também colocadas em prática para que os resultados sejam alcançados.

Diante desse contexto, muito se discute na literatura acerca da relação entre formulação e implementação. Diversas referências, dentre eles, Fischmann e Almeida (1991), Thompson Jr e Strickland III (2000), Whittington (2002), Bossidy e Charan (2002), Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008), afirmam que a implementação das estratégias, muitas vezes, torna-se mais difícil do que a própria formulação.

Houve unanimidade nas respostas no tocante à dificuldade de implementação. O Assessor Militar do TJMG foi enfático.

“Lógico que existe, a formulação é muito simples, porque a formulação ela é simples a partir do momento que você não está preocupado com a implementação, se você está fazendo sim e aí talvez esse último planejamento estratégico já tem um pouco dessa virtude que é fazer a leitura de cenários futuros. Então, quando você faz a leitura de cenários futuros usualmente de Matriz SWOT etc., e aí você vai planejar, ou seja, elaborar o planejamento. Essa elaboração não é simples, mas ela é muito mais simples do que a implementação. Nós tivemos vários planejamentos estratégicos, onde vários projetos, atividades, ou como queira chamar, iniciativas, foram cumpridas em 20%, então. E esse não, esse planejamento a gente acredita que dentro

---

<sup>2</sup> *Business Process Management Suíte* (BPMS) é um conjunto de sistemas que automatiza a gestão de processos de negócio (modelagem, execução, controle e monitoramento).

dessa formatação com esse envolvimento de todas as áreas, com o desdobramento em planos táticos e planos operacionais a gente vai ter um cumprimento na implementação muito maior, mas eu não tenho dúvida que a implementação é o grande desafio, principalmente na polícia militar que você tem implementações que tem que permear toda estrutura polícia militar, não só na área-meio, mas como na área-fim. Você tem objetivos estratégicos que, além de permear a polícia militar, ainda tem envolvimento de outros órgãos. Então isso é extremamente difícil implementação e mais difícil ainda que a implementação depende da credibilidade do planejamento estratégico por parte daquele que vai implementar, ou seja, o policial na ponta da linha hoje tem que acreditar que o planejamento estratégico é fundamental para execução do serviço policial militar”.

O Diretor de Comunicação Organizacional assim se expressa.

“Sim, eu acho que uma instituição, do tamanho da polícia militar, é de difícil envolvimento e engajamento de 42 mil pessoas, em cima de estratégias, de objetivos. É preciso um esforço contínuo dos gestores, dos comandantes e de cada policial militar, tendo conhecimento, tendo a capacidade de verificar que é a atitude de cada um que faz a diferença no alcance ou não do que está previsto nesse plano”.

Para o Diretor de Tecnologia e Sistema, a implementação é mais preocupante.

Porque não adianta nada você ter o nível de formulação bem feito se ele não é implementado. Eu hoje considero que a implementação é o item crucial, pois o que se espera de um planejamento estratégico é que ele seja executado. Adianta nada ter um livro bonito, bem feito, bem elaborado a custo altíssimo de desenvolvimento se ele não está saindo do papel. Então, assim, em matéria de um depende do outro, mas o que me torna mais essencial é a implementação. A implantação é fundamental. Pois ela é o sentimento de realização do plano”.

O Subchefe do Estado Maior em 2014, expressa a mesma preocupação.

É o ponto principal, formular é mais fácil, agora implementar é aquilo que nós falamos tem uma maior dificuldade devido a cultura. Às vezes, você muda determinado procedimento, às vezes, o trabalho que vai ter, próprio entendimento da necessidade daquilo, às vezes, os instrumentos de controle que, às vezes, você nem tem, então a complexidade da implementação é maior, a questão da comunicação, então são vários os fatores que estarão interferindo”.

Para encerrar a questão o Assessor de Desenvolvimento Organizacional apresenta sua opinião

“Eu acho que é mais difícil, eu acho que mais difícil. Não é fácil você fazer o plano, mas esse aqui é papel. Se não houver capacidade de desdobramentos, isso vai para o lixo. Então, você teve aqui energia, trabalho, dor de cabeça, discussão do levantamento, custo altíssimo, altíssimo, mas tá bonito, mas se não tiver a capacidade de implementação, isso aqui vai para o lixo. É por isso que nós temos que ter muito foco e ter mecanismos muito adequados de coordenação e controle”.

A partir então da perspectiva de integrantes que participaram e participam da formulação e implementação dos planos da PMMG, o que é mais difícil: formular ou implementar as estratégias? As discussões presentes na literatura realmente fazem sentido? Foi possível levantar alguns princípios práticos, de eficiência, efetividade, eficácia e economicidade da gestão, da realidade do PMMG a partir dos relatos de alguns sujeitos de pesquisa.

#### 4.2.4 Contribuição do planejamento estratégico

Mesmo levando o lapso temporal de utilização do planejamento estratégico na Instituição, basicamente 13 anos, os planos contribuíram para diversas modificações, tanto na estrutura, quanto no processo. O Assessor de Desenvolvimento Organizacional explica algumas contribuições.

“Uma demanda institucional prevista no objetivo do plano estratégico. Gestão por competência, que você tocou muito bem, já é praticada há muitos anos pelas grandes organizações. Isso consta no primeiro plano estratégico de 2004, passou o primeiro, passou o segundo, passou o terceiro, e volta agora no quarto plano. E dessa vez nós estamos alavancando. Já fizemos soldado e tenente e agora estamos fazendo de cabo, de sargento, capitão, major, tenente-coronel e coronel. O que que é isso? É a cientificidade e ocupação do cargo e ,quando a gente terminar este trabalho, vou ter que realizar processo seletivo, processo de formação, processo de treinamento, processo de avaliação e desempenho, processos sucessórios. Esse é o caminho sem volta. Eu acho que isso aí é quase uma cláusula perdida aliás, nós temos duas demandas aqui, são duas novidades na PM que eu acho, que eu acho que vai mudar a Polícia Militar nos próximos anos. É a gestão por competência e gestão do processo com certeza. Você, como estudioso na área de administração, você tem uma noção muito clara de que isso é fundamental.

O plano ele preconiza a implantação da gestão por processo, que nós tivemos que fazer? Criar um núcleo de gestão do processo na .... nada Uma estrutura tem que ser criada, como é que vou mexer com processo em toda a Polícia Militar se eu não tenho um órgão central,



um escritório de projetos, alguém para poder dar o suporte metodológico, alguém que possa dar orientações técnicas, então estou te dando um exemplo do que já foi mudado em função do plano estratégico”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, em seu relato também apresenta contribuições do planejamento estratégico.

“Em razão do segundo plano quando nós estávamos no estado-maior, é que a gente viu a necessidade de criar a diretoria de comunicação organizacional que foi criada, prevista neste planejamento, então já, para ter uma visão mais macro, a própria Diretoria de Comunicação Organizacional e tudo isso é feito dentro dessa vertente, a própria estrutura da Polícia Militar neste planejamento”.

O planejamento proporcionou no período mencionado conhecer a organização, antecipar o futuro, identificar a crise, amadurecer organizacionalmente, melhorar e qualificar os servidores .

### **4.3 Estrutura organizacional**

Serão vistas, nesta parte do trabalho, algumas características referentes à estrutura organizacional da PMMG. Fernandes (2016) apresenta uma característica peculiar das organizações militares, pois estas têm forte identidade cultural, com preservação e culto aos seus valores e crenças, o que causa dificuldade e resistência a mudanças de alto impacto.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional explana sua visão de estrutura.

“Estrutura organizacional na minha visão é aquela estrutura que você enxerga por meio do organograma, tá, é a fotografia da organização, é a parte formal da organização. Então, se tem ali, você enxerga os níveis hierárquicos, você enxerga estrutura, você enxerga se ela é uma organização de um pouco mais verticalizada um pouco mais horizontalizada e a estrutura na minha visão exatamente aquela que você consegue enxergar por meio do organograma. O organograma é a fotografia da estrutura organizacional da instituição”.

Na concepção do Diretor de Tecnologia e Sistemas trata-se do

“posicionamento da Instituição com seus órgãos, o seu nível de execução, estratégico tático e operacional. Posicionamento de suas unidades, atividade-meio e atividade-fim seus contrapontos”.

Para o Assessor Institucional Militar no TJMG a estrutura funciona como pilares.

“A estrutura é, exatamente, são os pilares de como a organização está se sustentando, é a estrutura organizacional, é como essa organização está firmada, quais as áreas que ela tem de atuação, as principais áreas, como essas áreas são desmembradas, departamentos etc, como que é os níveis estratégico, tático ou operacional, atividade-meio, atividade-fim. Então para mim isso é a estrutura da organização”.

O Diretor de Comunicação Organizacional assim define estrutura.

“Estrutura, essa engrenagem ela existe no sentido de fazer desenvolver todos os esses atividade-fim como todo e esses setores serão desenvolvidos sempre a potencializar atividade policial militar.”

Para o Subchefe do Estado Maior, em 2014,

“[...]a estrutura organizacional é a parte que nós vamos ter em se tratando de Polícia Militar, da própria estrutura que vai envolver sua hierarquia e no nosso caso por se tratar de uma instituição militar, estabelece muita hierarquia em função de diversos postos. Então, nós vamos ter os órgãos estratégicos, órgãos intermediários e os afins, com suas funções específicas e com determinada estrutura que possibilita, então, o controle interno também subordinado ao controle externo, no caso, o Ministério Público, o Poder Judiciário dentro dessa visão que nós temos hoje vinculados hierarquicamente”.

Silva Neto (1995) corrobora a afirmativa quando fala que a Polícia Militar, em sua densidade cultural, guarda traços característicos de organizações militares, como a coesão, a homogeneidade interna e o espírito de corpo, como de organizações policiais, como corporativismo, a burocracia e a centralização.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional corrobora essa afirmação.

“A Polícia Militar é uma organização, assim muito verticalizada, a gente percebe que ela tem muita devoção ao controle”.

Em sua estrutura organizacional, a PMMG também apresenta algumas peculiaridades organizacionais decorrentes de sua competência legal. Sua atuação está geograficamente dispersa, presente nos 853 municípios e mais 50 localidades do estado. A PMMG apresenta uma estrutura organizacional verticalizada, voltada para a rigidez e o controle, facilmente perceptível devido ao grande número de níveis hierárquicos e pela definição clara do sistema de responsabilidade e autoridade. Isso fica bem claro na fala do Assessor de Desenvolvimento Organizacional.

“Característica que é importante da Polícia Militar que está até na contramão do que apregoa na administração moderna é o grau de centralização. Nós ainda somos muito centralizados e isso é fundamental também para uma organização que precisa de um controle e de uma coordenação também muito contundente”.

As respostas foram similares e com a visão de estrutura para os entrevistados próxima do que Balcão (1965) explica como sendo o organograma mera função gráfica de representar as relações entre os cargos e o fluxo da autoridade. Tais representações gráficas ficam bem evidentes nos próximos subitens.

#### 4.3.1 Forma organizacional básica

A PMMG é uma instituição cujo pilares são a disciplina e a hierarquia. Devido, principalmente, ao pilar da hierarquia, ver-se-á que a divisão de sua forma organizacional básica se dá primeiramente por níveis estratégico, tático e operacional sendo os níveis tático e operacional subdivididos em atividade-fim e atividade-meio, o que está demonstrado na figura 11.

Figura 11 - Forma organizacional básica



Fonte - MINAS GERAIS, 2011, adaptada pelo autor da dissertação.

Todos os entrevistados falam, em algum momento da entrevista, de tais divisões. O que deixa claro, não somente a divisão da estrutura, como também a cultura organizacional da Instituição. O Diretor de Tecnologia e Sistema resume da seguinte forma.

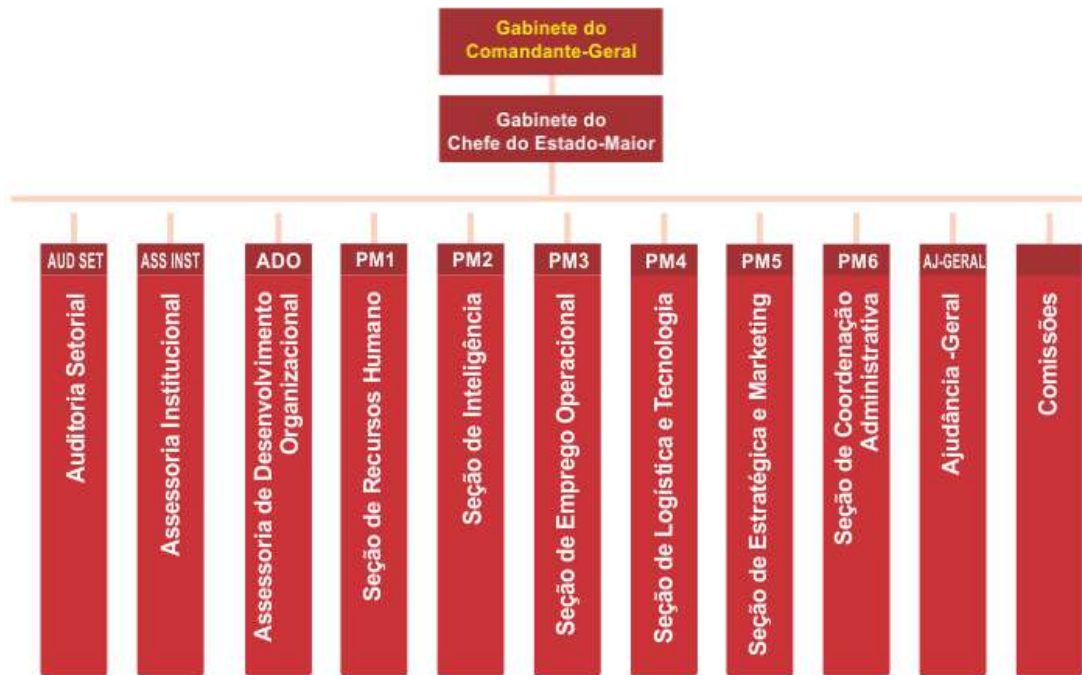
“É o posicionamento da instituição com seus órgãos, o seu nível de execução, estratégico tático e operacional. Posicionamento de suas unidades, atividade-meio e atividade-fim seus contrapontos”.

Essa constatação fica clara também na fala do Assessor Militar do TJMG.

“Nós temos uma estrutura hierarquizada, militar vinda de uma formação de forças armadas e a gente vive esse dilema, a gente teria que tá trabalhando para serviço”.

A figura 12 demonstra o organograma do nível de Direção Geral.

Figura 12 - Organograma do nível de direção geral



Fonte: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/portalinstitucional>, ano 2016

A figura 13 apresenta o organograma nos níveis estratégico e tático da atividade-fim. Nela vêem-se o Comando Geral e o Estado Maior em nível estratégico e as regiões de polícia militar em nível tático.

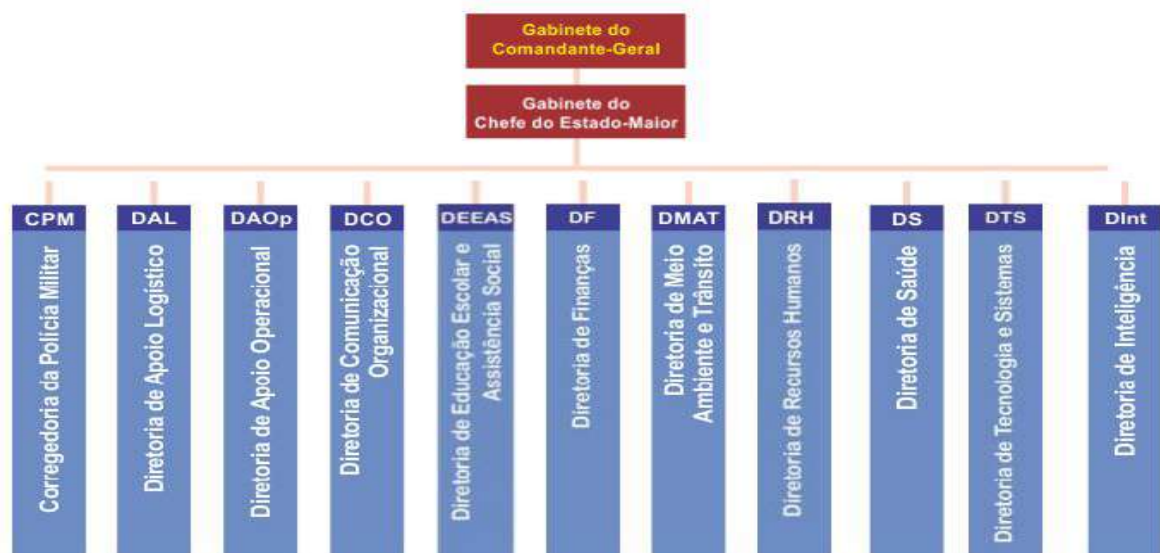
Figura 13 - Organograma da atividade-fim



Fonte: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/portalinstitucional>, ano 2016

A figura 14 apresenta o organograma nos níveis estratégico e tático da atividade-meio. Nela pode-se ver o Comando Geral e o Estado Maior em nível estratégico e as diretorias em nível tático.

Figura 14 - Organograma da atividade-meio



Fonte: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/portalinstitucional>, ano 2016

O Diretor de Tecnologia e Sistema continua sua explicação sobre as divisões.

“Esse nível estratégico, tático e operacional é dividido em atividade-fim e atividade-meio. Onde tem o comando geral no nível estratégico, as regiões no nível tático e as unidades operacionais no nível operacional. Na atividade-meio você tem o comandante geral trabalhando nessas duas funções, você tem as diretorias no nível tático e o centro no nível operacional”.

O Diretor de Comunicação Organizacional simplifica tal informação.

“ A forma com que a Polícia Militar é dividida, digamos assim, seus níveis de gestão, de execução e a sua distribuição, tanto territorial como funcional”.

Devido ao fato de o organograma representar a estrutura formal e demonstrar a relação dos recursos, geralmente este é a primeira coisa da empresa a ser apresentada (KICH e PEREIRA, 2011). Contudo, como já foi visto, o organograma não demonstra as relações informais. E, devido a essa supressão, a apresentação da empresa torna-se limitada, não representando com veracidade o que acontece no campo organizacional (CERTO e PETER, 2005). Tal assertiva não pode, porém, ser constatada devido ao cunho militar da Instituição, quando se pensa em uma liderança informal. Contudo, existe informalidade por se tratar de relações humanas. O Assessor de Desenvolvimento Organizacional exemplifica muito bem em sua fala.

“A organização informal ela foi levantada, salvo engano, por Elton Mayo na estrutura de relações humanas lá atrás, onde ele aplicou uma pesquisa chegou à conclusão seguinte: a relação informal influencia na performance organizacional. A relação entre as pessoas que não seja aquela prevista de forma normativa, ela influencia nas relações e influencia o desempenho da equipe do grupo. É fundamental que se você não tem uma relação informal, você engessa porque toda comunicação passa a ser normatizada, passa a ser pelo caminho de canal de comando, cadeia de comando e a informalidade que nos permite agilizar, dar um tratamento mais célere na comunicação da organização. Então não pode ser totalmente informal, mas também não pode ser totalmente formal. A informalidade tem um caráter de complementaridade, para que as coisas possam fluir dentro da organização”.

O Assessor Militar do TJMG, cita outro exemplo.

“Fundamentais, hoje a polícia militar vive isso diuturnamente. Nós tínhamos muitos problemas dessa questão das relações informais, é a

estrutura da Polícia Militar de comunicação, eu falo com muita propriedade, a comunicação da Polícia Militar ela era muito rígida e hoje você tem uma comunicação muito mais flexível e essa é informalidade ela é fundamental para a instituição tão grande com a polícia militar, obviamente nós não podemos nunca esquecer os canais formais, mas a informalidade ela é fundamental para você ter principalmente boas ideias”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, assim se expressa.

“Essa informalidade que vai levar a socialização que possa realmente crescer esse conhecimento tão importante na Instituição. Não há como você estabelecer uma estrutura em que ela seja apenas do ponto de vista burocrático ou apenas com uma comunicação formal, não há como. Essa comunicação informal, informalidade seja entre sessões, seja entre diretorias do estado-maior, serve para gerar conhecimento através do momento que houver o contato entre as pessoas, dentro da instituição”.

De acordo com Certo e Peter (2005), é mais fácil a execução de estratégias bem-sucedidas em organizações onde os processos são considerados mais informais, composta por indivíduos independentemente da função formal.

#### *4.3.1.1 Agrupamento*

A PMMG tem ainda uma particularidade quanto ao tipo de departamentalização, podendo ser por quantidade, função, localização geográfica, produto/serviço, clientela e tempo, conforme o quadro 4.



Quadro 4 - Tipos de departamentalização na PMMG

TIPOS	NOÇÃO	EXEMPLO
Por quantidade	Determinado número de pessoas não diferenciáveis que têm a obrigação de executar tarefas sob as ordens de um mesmo superior	Divisão de um Batalhão em Companhias Divisão de uma Companhia em Pelotões Divisão de um Pelotão em Grupos
Por função	Determinado número de acordo com as funções da organização, aproveitando a especialização	Diretoria de Finanças, Diretoria de Apoio Operacional, Diretoria de Saúde, Seção de Recursos Humanos.
Por localização geográfica	Agrupado por espaço físico	Áreas dos Batalhões, Subáreas das Companhias e Setor dos Pelotões
Por produto ou serviço	De acordo com as atividades inerentes a cada produto ou serviço	Policimento de Meio Ambiente Policimento de Trânsito Policimento Rodoviário
Por clientela	De acordo com as necessidades variadas e especiais da comunidade	Policimento Escolar Policimento Rural Policimento de Prevenção aos Homicídios
Por tempo	Turnos de trabalho	Divisão da jornada e trabalho em turnos: 1º turno, 2º turno etc

Fonte - FERNANDES, 2016, p. 15, adaptado pelo autor da dissertação.

O Diretor de Tecnologia e Sistema exemplifica a departamentalização da PMMG na perspectiva de função.

“Setores se dividem de acordo com a função como, por exemplo, aqui eu tenho um nicho de negócio que se chama tecnologia onde que eu tenho a Diretoria de Apoio Logístico, você tem Centro de Tecnologia e Sistema, eu tenho nível funcional de pessoal exemplo a Corregedoria, Subcorregedoria. Então essa divisão hierárquica e funcional”.

O Diretor de Comunicação Organizacional fala sobre a departamentalização sob o aspecto de quantidade e função.

“Sua distribuição, tanto territorial, como funcional. Nós temos uma divisão, uma estrutura voltada para atividade-fim que são os subdestacamentos, os pelotões, as companhias, os batalhões e as regiões de polícia militar e temos também ainda na atividade-fim, as

unidades de policiamento especializado, que cobrem não necessariamente territorialmente limitados, eles podem atuar em qualquer parte do estado, temos também a divisão administrativa que segue a determinados temas, na área logística, área de finanças, área de auditoria, área de comunicação”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, versa sobre o a função.

“Então nós temos primeiro uma divisão de especialização, por exemplo, questão da área de saúde, você tem a questão da área de educação como a academia, então é uma primeira divisão que nós temos estrutural. Especialização de acordo com aquilo que se faz. A área logística, de telecomunicações, de informática e o segundo ponto é a divisão hierárquica. Então você tem lá uma Regional subordinada a batalhões, uma companhia, então são duas divisões que nós temos basicamente, uma em termos de especialização e outra em termos hierárquicos, serviços de acordo com a especialização e a hierárquica, de acordo com a estrutura organizacional”.

#### *4.3.1.2 Níveis hierárquicos*

É notório que a quantidade de níveis hierárquicos é inversamente proporcional à amplitude de controle. Fica explícito, no estudo, que a PMMG, devido ao seu caráter militar, tem uma rigidez, não somente pela baixa amplitude de controle, mas também pelo grande número de níveis hierárquicos. A PMMG conta atualmente com 12 níveis hierárquicos, conforme figura 15.

Figura 15- Níveis hierárquicos da PMMG



Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

O Assessor Militar do TJMG explica, detalhadamente, as divisões acima.

“Essa é uma briga, porque nós temos uma estrutura hierarquizada, militar vinda de uma formação de forças armadas e a gente vive esse dilema, a gente teria que tá trabalhando para serviço e, na verdade, nós estamos com uma estrutura ainda muito engessada em termos de distribuição territorial. As unidades da polícia militar são separadas em meio e fim, você tem as unidades distribuídas no território, a estrutura funcional e de cargos e funções muito acertados no ciclos entre praças e oficiais e isso gera dificuldade inclusive nessa questão de comunicação e, principalmente, na questão da prestação de serviço, é um pouco complicado falar sobre isso porque eu sou crítico disso, a estrutura da Polícia Militar tem que ser tem que se modernizar para prestação de serviço e essa estrutura hoje muito certinha, distribuída territorialmente, mas assim, aqui tem que ser uma companhia, tem que ser comandado por um capitão, comandando uma estrutura de um pelotão, não, a gente teria que ter a flexibilização maior na estrutura para atender”.

Percebe-se que, de acordo com os modelos organizacionais de Mintzberg (2008), a Instituição pesquisada pode ser caracterizada como burocracia mecânica ou maquinal, pois tem cúpula estratégica, núcleo operacional, tecnoestrutura, assessoria de apoio e linha intermediária, relativamente desenvolvidos, elevada divisão do trabalho, existindo diferenciação vertical e horizontal do trabalho, diferença entre os funcionais e os operários, diferença entre os vários níveis hierárquicos, entre as funções e entre o estatuto dos membros.

Vê-se ainda que, de acordo com as subdimensões de Volberda (1998), para medir o potencial de flexibilidade da estrutura, conclui-se que, considerando a forma organizacional básica, a PMMG caracterizou-se como uma estrutura mecânica com baixo potencial de flexibilidade, pois, segundo o indicador agrupamento, a divisão de funções é diretamente proporcional à mecanicidade da estrutura: a polícia apresenta elevado número de funções. Quanto aos níveis hierárquicos a empresa apresenta vários níveis de hierarquia. E na funcionalização alta, a divisão das responsabilidades é clara entre os indivíduos que gerenciam ou planejam e os indivíduos que apenas executam as tarefas operacionais.

#### 4.3.2 Sistema de planejamento e controle

A análise dessa subdimensão é feita para compreender como acontece a regulação de objetivos e como as prioridades são definidas, como ocorre a programação interna de planejamento e como se concretiza o controle e avaliação deste planejamento.

##### *4.3.2.1 Regulação de objetivos e definição de prioridades*

A avaliação desse indicador baseia-se, principalmente, no nível de participação que os funcionários têm na definição dos objetivos organizacionais. Conforme abordado no decorrer desta dissertação, tem-se conhecimento de que a PMMG determina seus objetivos a partir de uma metodologia deliberada de formulação estratégica, nesse caso, por meio do Planejamento Estratégico. No tocante às perguntas: — Como esses objetivos são desdobrados nesses diversos órgãos ou setores? As ações são detalhadas de forma elaborada ou rudimentar na estrutura?... Apenas um entrevistado não respondeu por não ter participado do processo de formulação. Contudo, os demais responderam que, na Instituição, as ações são elaboradas.

O Diretor de Tecnologia e Sistema leva em conta o nível de maturidade de onde se está trabalhando.

“Isso vai depender muito do nível de maturidade. Então, assim é só uma questão que a própria ADO, ela é que tem essa estratégia toda mais o nível de desdobramento, hoje nesta metodologia, ela é muito interessante que fica a cargo do próprio gestor”.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional corrobora.

“De forma muito bem elaborada, cada objetivo tem algumas iniciativas estratégicas que, por sua vez, foram desdobradas em projetos estratégicos. Quem que formulou o projeto estratégico? fui eu .... Aquilo que é de academia, foi academia, aquilo que é de logística foi a DTS ou DAL, aquilo que foi de correição foi a corregedoria, e o próprio projeto estabelece indicadores, mas quem vai cumprir isso são as unidades. As RPM’s formularam os seus planos operacionais, ou seja, como eu vou cumprir aqueles indicadores apresentados pela corregedoria, pela academia e pela DRH, pela DEIAS, então funciona dessa forma. .... fizeram os planos táticos por meio de projetos e a UDI de atividade-fim são as RPMs que nos apresentaram como vão cumprir aqueles indicadores. Então essa foi a metodologia que nós usamos”.

Para o Subchefe do Estado Maior, em 2014, ela é elaborada a partir do momento que

“elas foram feitas na concepção estratégica, elas então foram feitas por assuntos temáticos de acordo com os grupos criados. De acordo com os grupos criados, grupos temáticos ele já envolveria determinados setores, por exemplo, área logística, DAL, DTS, na área de inteligência, então em razão dessa questão na área de policiamento, os grupos foram sendo formados na área de saúde de acordo com essas áreas temáticas. Foram estabelecidos e aí veio a necessidade de estabelecer projetos para estabelecer desdobramentos”.

Desse modo, seguindo o referencial Volberda (1998), constata-se que esse indicador caracteriza-se pelo baixo potencial de flexibilidade.

#### *4.3.2.2 Programação interna de planejamento*

Para avaliar a programação interna de planejamento, é necessário identificar como esses objetivos organizacionais se desdobram nas unidades que compõem a estrutura organizacional (VOLBERDA, 1998). Sabe-se que os objetivos organizacionais do Planejamento Estratégico na PMMG 2016-2019 são detalhados nos planos táticos, que são projetos. Todos esses planos

têm um cronograma a ser cumprido. Conforme detalhado na seção 4.2.1, por meio da figura 7 e na seção 4.2.2, via figura 10. O Assessor Militar do TJMG exemplifica.

“Você tem planejamento estratégico, o envolvimento ele é necessário, ele é positivo, então pelo planejamento estratégico até os objetivos, a partir dali você tem um plano tático, esse plano tático traz projetos estratégicos elencados a essas iniciativas e você tem um plano operacional que é o desdobramento do nível tático. Então, na verdade, há esse envolvimento, mas numa forma coercitiva, porque, se não cumprir, ele será punido. Vamos dizer assim, a unidade ela é obrigada a cumprir obviamente a ADO com muitas expertise, o que que ela tem feito, ela tem treinado as pessoas, a função hoje do AGR, que é o oficial de cada unidade trabalhando nessa questão do planejamento estratégico, auxiliando o comando daquela unidade, é extremamente importante ele ser treinado”.

O Diretor de Tecnologia e Sistema ratifica o indicador.

“Ela nasce quase que desdobrada que, a partir do momento que eu construo as minhas necessidades e mando para cima, o nível estratégico condensa isso. Já dá uma ideia desdobramento”.

Para esse indicador, tem-se que os objetivos organizacionais são desdobrados a partir de um processo elaborado, o que caracteriza baixo potencial de flexibilidade estrutural. Isso porque, segundo Volberda (1998), os sistemas rudimentares são mais abertos e adaptativos que os sistemas elaborados, haja vista que possibilita experimentos e ações intuitivas, o que tende a promover soluções relativamente originais para novos problemas e decisões urgentes.

#### 4.3.2.3 Controle do processo de avaliação

Esse indicador analisa a partir da identificação de como ocorre o controle sobre o desempenho de acordo com os objetivos preestabelecidos e com o *feedback* para mensurar e avaliar os resultados.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional fala sobre o assunto, e os indicadores são publicados na intranetpm. Na mesma intranet será desenvolvido, de acordo com o caderno de indicadores publicado (MINAS GERAIS, 2016), o CTS que deverá programar o processo de

monitoramento dos indicadores setoriais no sistema BPMS <sup>3</sup>, permitindo que, de forma automatizada, as UDIs da atividade-meio e atividade-fim possam conhecer o desempenho mensal em relação aos indicadores setoriais.

“Está na intranet, que eu acho que vale a pena você acessar o caderno de indicadores. Bom, aqui nós temos projetos. É um caderno de planos táticos. Cada plano tático tem uma coletânea de projetos e aí nós soltamos agora na intranet PM, o caderno de indicadores que responde exatamente o que você disse, o que vai ser cobrado, quem vai cobrar, qual a forma de mensurar e em que periodicidade. Você tem que entrar para poder, aqui, caderno de projetos indicadores, tem a resolução do comandante-geral, então ele é muito complexo, tem fórmulas de cada indicador”.

Para esse indicador tem-se que o sistema de planejamento e controle realizados de forma elaborada, com uso de metas quantitativas e sistemas internos de avaliação e controle, o que caracteriza baixo potencial de flexibilidade estrutural.

#### 4.3.3 Processo de regulação

A última subdimensão é citada por Volberda (1998) para mensurar o potencial de flexibilidade da estrutura na realidade da PMMG. Essa subdimensão apresenta quatro indicadores que foram explorados na seguinte ordem: regulação de tarefas, regulação de comportamento, regulação de ajustes mútuos e regulação da tomada de decisões.

##### 4.3.3.1 Regulação de tarefas

A regulação de tarefas tem três subindicadores explanados a seguir.

###### 4.3.3.1.1 Amplitude da tarefa

---

<sup>3</sup> *Business Process Management Suíte* (BPMS) é um conjunto de sistemas que automatiza a gestão de processos de negócio (modelagem, execução, controle e monitoramento).

Para a investigação acerca da amplitude das tarefas relacionadas à atividade-fim, é necessário destacar o tamanho da PMMG, haja vista que o tamanho interfere nas especialidades que o Assessor de Desenvolvimento Organizacional aponta.

“Polícia Militar é uma organização, assim muito verticalizada, a gente percebe que ela tem muita devoção ao controle. Quanto mais horizontalizada, menos preocupada com controle e quanto mais verticalizada mais preocupada com controle, porque é mais mecânica e tem mais níveis. A sua na sua cadeia de comando ela é mais carregada e, por ser uma organização capilarizada baseada na hierarquia e disciplina, ela tem essa estrutura voltada para o controle, e a nossa amplitude de controle ela é realmente baixa, ou seja, um chefe tem menos pessoas para coordenar e controlar, porque é uma organização voltada para o controle. Se fosse uma organização horizontalizada, nós teríamos um chefe supervisionando mais pessoas. Então é uma característica de organizações militares e a polícia militar capilarizada em 853 municípios, com mais 50 localidades militares e distribuídos nessas localidades, entende-se a necessidade de manutenção dessa estrutura”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, vai de encontro à fala anterior.

“Amplitude vai depender muito do regimento interno de cada setor, então como é uma estrutura hierárquica voltada para a disciplina, nós vamos ter o regimento, cada órgão, cada diretoria do estado-maior tem seu regimento e aí dentro deste regimento estabelecendo as competências básicas de cada um. Então aí ficaria sempre essas tarefas básicas, agora dentro disso, o que acontece é que o servidor estará vinculado aquelas tarefas básicas de acordo com a função que ele exerce e executa o controle”.

Portanto, percebe-se que, devido ao tamanho da PMMG, há uma variabilidade grande das tarefas executadas pelos indivíduos. Entretanto, em termos gerais, conclui-se que a amplitude das tarefas relacionadas à atividade é ampla.

#### 4.3.3.1.2 Profundidade da tarefa

A avaliação da profundidade das tarefas ocorre a partir da identificação do nível de controle que os funcionários têm sobre as suas próprias atividades. Quanto mais vertical for a sua linha de atividades, mais controle o indivíduo tem sobre suas próprias tarefas e, conseqüentemente, maior o potencial de flexibilidade (VOLBERDA, 1998).



O Assessor Institucional no TJMG acredita que é um problema devido ao fato de a atividade-fim ser variada.

“É, na verdade, esse é um outro problema que a gente enfrenta, porque a Polícia Militar, ela, a atividade policial militar finalista ela é extremamente variada, então você não tem, dificilmente você vai ter um padrão operacional mínimo. Assim, você tem até um padrão mínimo a ser seguido na questão operacional, mas as situações são muito diversas e também você tem inúmeras atividades da polícia militar que é muito difícil você mapear todos estes processos, e ter ali uma procedimento-padrão, uma uniformidade é muito difícil, a instituição é muito grande, trabalha com a prestação de serviço muito variada, então é muito difícil a gente conseguiu hoje ter isso. Estamos tentando”.

No tocante à relação das atividades de execução da PMMG, constata-se baixo nível de profundidade das tarefas, principalmente devido à dependência funcional dos membros, ainda que haja alguns assuntos técnicos, conforme fala do Diretor de Tecnologia e Sistemas.

“No mesmo nível, quando assunto é estritamente ligado a minha área, que é tecnologia, eu posso estabelecer um memorando que, em tese, a leitura de um memorando aqui na polícia militar é questão de subordinação hierárquica. Então, o memorando só pode ser expedido para pessoas subordinadas, mas aqui eu consigo estabelecer memorando para coronéis quando o assunto é técnico a corregedoria a mesma coisa”.

Conclui-se que esse subindicador varia de acordo com o nível da instituição e da atividade-fim ou meio. Sendo, na atividade-fim, apresentou um potencial de flexibilidade alto e, na atividade-meio, baixo.

#### 4.3.3.1.2 Intercambiabilidade da tarefa

Com esse subindicador verificou-se a existência de revezamentos e trocas de tarefas entre os indivíduos da organização, independentemente de cargo, nível hierárquico ou função (VOLBERDA, 1998). Conforme as palavras do Assessor de Desenvolvimento Organizacional, esse é um ponto fraco da Instituição.

“Você tocou num ponto que eu acho que é um ponto fraco da PM. O nosso *turnover* a meu ver ele compromete nosso desempenho, porque

a rotatividade é muito grande. Quando você tem uma frequência muito grande na mudança de alguns cargos, você tem ali uma perda de expertise, uma perda de continuidade, uma perda de *know how* acumulado ao longo do tempo, existe um certo retrabalho. Toda transmissão de cargo existe um retrabalho, você não consegue passar para o seu sucessor os mesmos projetos, a mesma expertise, o mesmo *know how* que você conseguiu acumular ao longo do tempo, então com o que que nós estamos trabalhando na Polícia Militar para minimizar isso. Processo sucessório, preparar as pessoas para ocuparem cargos-chave, até pra evitar essa ruptura. Outra medida é o protocolo de transmissão de cargo. Nós vamos soltar uma instrução agora com o objetivo de amarrar a transmissão de cargo. Quem tiver saindo vai ter que passar para o sucessor um inventário com todas as atividades devidamente supervisionado pelo chefe dos dois, para que a PM possa ter uma clareza do que que é importante e tem que ter continuidade e daquele que é tão necessário assim, então *turnover*, rotatividade na Polícia Militar é algo relevante importante e que, a meu ver, compromete o nosso desempenho, haja plano estratégico, haja programa de qualidade, com um alto grau de *turnover*, na minha visão esse ponto importante”.

Contudo, essa intercambialidade é enfatizada e promovida na Instituição como se pode perceber na fala do Assessor Militar do TJMG.

“Hoje, na Polícia Militar, a gente procura assim sempre fazer esses *turnover* entre os policiais militares, pra que o policial militar, ele tenha habilidade em várias áreas, principalmente inicialmente na área operacional, ou a gente tem uma linha na Polícia Militar que todo policial militar formado, ele deve servir um vasto tempo na área operacional para ter uma gama de conhecimento nessa área, reforço é uma área de extrema variação em atividades totalmente distintos, além disso, na área-meio depois que a gente tem esse militar na área-meio, você tem que fazer esse intercâmbio pra que, quando um sai, tenha outro”.

Mas o mesmo Assessor Militar também acredita ser um problema.

“Mas é muito complicado também porque nós temos ainda é um planejamento em início de execução, é a passagem de funções importantes da Polícia Militar, então a ADO é ela também tem trabalhado nisso, é quando um comandante de unidade, um diretor, um comandante de companhia vai passar o serviço, aí ele tá tendo agora uma formulação do que deve ser passado. Então isso é importante também que é muito *turnover* disso, por exemplo, uma unidade que praticamente todos os anos muda o comando, então, cada passagem de comando dessa era um trauma, porque se perdia toque, perdia o que estava sendo feito, hoje não, nós tivemos essa experiência na de DCO, a minha passagem de função para o Cel.

Cristo obedeceu esses critérios, eu tive que fazer um relatório gerencial, uma explicação, então isso evoluiu bastante, a Polícia Militar está em evolução”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, também acredita na necessidade da intercambiabilidade. Contudo, a devida preparação do processo sucessório

“representa se, às vezes, for algo negativo. Mas também, se a gente for olhar pode ser algo positivo, é aquela questão de muitas vezes haver uma mudança muito grande, mas só que essa mudança, quando ela acontece, o caso do *turnover*, ele vem sem a preparação de um substituto. O *turnover* é sim, que acontece principalmente com os oficiais, ele é bom, possibilita para o oficial, ele cria a visão generalista, ele tem uma visão mais ampla da Polícia Militar, hoje ele tá na saúde, na educação, na inteligência, então cria uma experiência muito boa, como nós somos especialistas para trabalhar em determinada função, eu não fico na logística a vida toda ou na educação. Então esse *turnover* é importante, pois possibilita que o oficial tenha essa experiência e venha ao final da carreira, quando ele chegar a tenente-coronel ele tenha essa bagagem muito grande. Agora o grande problema que nós temos é a preparação. Muitas vezes do substituto, porque, às vezes, em muitos setores, alguns preparam, mas nem todos têm essa cultura de pensar naquele que virá. E esse determinado local, às vezes, é estratégico. Com isso se perde muito em termos de implementação”.

Infere-se que, apesar de os entrevistados terem enfatizado a necessidade de revezamentos e trocas de papéis, todos versaram somente sobre o papel do oficial da PMMG, o que seria o gestor na administração privada., Em conversas informais e dados secundários, porém, a intercambiabilidade também ocorre nos níveis inferiores da hierarquia, o que é bastante comum. Tal fato igualmente ocorre entre os servidores, principalmente entre aqueles que atuam em um mesmo setor. Desse modo, conclui-se que a intercambiabilidade é alta, tanto na atividade-fim, quanto na atividade-meio.

#### 4.3.3.2 Regulação por comportamento

O segundo indicador da terceira subdimensão é a regulação do comportamento, que diz respeito ao nível no qual o comportamento dos indivíduos é programado com antecedência. A identificação desse fator ocorre por intermédio do resultado da análise dos seguintes indicadores: padronização, formalização e treinamento e educação. A regulação de tarefas apresenta três subindicadores explanados a seguir.

#### 4.3.3.2.1 Padronização

Para avaliar o nível de padronização, busca-se identificar a previsibilidade do comportamento dos servidores no que se refere ao exercício das suas atividades diárias na PMMG (VOLBERDA, 1998).

Por se tratar de uma instituição militar com sua origem na cavalaria, seus integrantes são como o Diretor de Tecnologia e Sistema diz.

“O nível de padronização é bom. Nós somos muito bons cumpridores de ordem em cima de uma estrutura que, do jeito que tá, é bom só que, o que precisa é uma revisão do espelhamento das funções”.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional pondera o seguinte.

“Bem, Polícia Militar uma organização muito burocrática no sentido de permissibilidade e funcionamento. O que que Marselha falava, ele falava o seguinte, uma das formas da gente alcançar a eficiência, é a previsibilidade de funcionamento. Você tem que ter rotina, você tem que ter padrão, você tem que ter norma, você tem que ter promoção baseada na meritocracia, e isso nós temos”.

O Diretor de Comunicação Organizacional confirma que é elevado porém, apresenta uma particularidade da Instituição.

“Olha, eu considero que ele tem um nível bom, um nível elevado, mas a nossa atividade ela é muito específica, muito peculiar, ela é muito aberta a situações novas a todo momento, então acredito que é a gestão da Polícia Militar como um todo ela busca essa padronização, mas ela é de difícil atingimento tendo em vista as características da nossa atividade, mas nós vemos, por exemplo, uma doutrina grande da Polícia Militar nesse sentido, de direcionar o comportamento, a ética, a cultura, os procedimentos, nós temos, inclusive, procedimentos operacionais padronizados de como o militar deve seguir a princípios, tanto éticos, morais, como princípios técnicos da sua atuação, visando justamente essa padronização, mas ela é um desafio constante”.

Essa particularidade é ressaltada na fala do Assessor de Desenvolvimento Organizacional devido ao fato de a Instituição atender pessoas e a extensão territorial em que ela atua.

“Mas é claro que nós trabalhamos com pessoas, e as pessoas não são padronizadas. Eu entendo que nós precisamos caminhar para um meio termo, no sentido de fortalecer mecanismo de padronização, de ponderação de controle, de normatização de procedimentos, mas observando também as habilidades, a capacidade da própria autonomia do processo decisório do servidor. Tem que ter um limite, tem que ter um meio termo entre a restrição da imposição da norma do que ele tem que fazer, mais com seu grau de tomada de decisão localmente falando, Como eu disse, nós somos uma organização capilarizada. Nós temos militares comandando o destacamento na divisa com a Bahia, então nós entendemos que existe um comportamento padronizado, mas também existe um grau de autonomia em face das características do trabalho do Policial Militar”.

Desse modo, ainda que haja alguns princípios divergentes entre a padronização do comportamento dos policiais, percebe-se uma uniformidade em relação à padronização do comportamento de ambas as carreiras: oficiais e praças, resultando em baixo potencial de flexibilidade.

#### 4.3.3.2.2 Formalização

Tendo verificado que o comportamento dos policiais apresenta alto nível de padronização, a análise da formalização do comportamento ocorreu a partir da identificação de como essa padronização é definida (VOLBERDA, 1998). Denota-se que o principal método para padronizar o comportamento dos servidores é a realização de cursos de formação no ato de ingresso na carreira e por normas e regulamentos. O Diretor de Tecnologia e Sistemas expõe o cunho regulamentar da instituição.

“É nós temos uma regra geral que são os regulamentos dentro de cada órgão. Cada órgão tem seu regulamento. Tem a sua norma Geral de ação. Precisa fazer talvez é o detalhamento mais personalístico”.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional acrescenta

“Eu me reporto nossa identidade organizacional, nossa identidade ela é constituída pelos fundamentos axiológicos, isso está no livro. O que são fundamentos axiológicos? É aquele que é decorrente dos valores e os próprios valores propriamente ditos. São os valores e a visão que é nossa visão, ela é ancorada nos valores, ancorada na cultura e também na nossa missão. Então o nosso comportamento tem que ser obrigatoriamente para exatos valores. O policial militar que não é ético, que não observa a hierarquia, a disciplina, que não é justo, que

não tem representatividade, ele não consegue exercer na plenitude sua profissão de policial militar, então nosso comportamento tem que ser balizado na nossa identidade que por sua vez é balizada pelos nossos valores”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, discute sobre a importância da formalização, dando um exemplo prático.

“Se você deixa livre e não normatiza, deixa na escolha de quem quer você já era uma questão logística enorme, por que por exemplo, porque ao invés de eu padronizar os meus medicamentos, eu teria esse medicamento a critério de cada médico. Eu tendo 200 medicamentos no corpo clínico e eu deixo livre para cada um escolher o medicamento que eu tenho, haja eu ter uma estrutura logística para atender tudo isso é complicado, então da mesma forma órteses, próteses, muita das vezes você gera um custo muito grande”.

O Diretor de Comunicação Organizacional enfatiza da seguinte forma.

“Sim, nós temos se nós temos uma doutrina que é referência no Brasil inteiro para as polícias de como o policial deve proceder-se, principalmente na sua atividade-fim, atividade operacional, visando aí minimizar riscos e atingir uma excelência profissional maior”.

Ficou perceptível que o alto nível de padronização da conduta dos servidores se dá pelos cursos de formação de ingresso na carreira. E, por se tratar de uma instituição burocrática, ocorre a existência e elaboração de documentos que visam formalizar o comportamento dos servidores. É perceptível ainda um forte vínculo com a cultura, até mesmo, com a legislação que define algumas regras antes mesmo da prestação do concurso público. Contudo, devido à diversidade do ambiente onde atua, principalmente na atividade-fim, o comportamento tem baixo nível de formalização, uma vez que ocorre basicamente por meio de cursos. Ainda assim, a atividade-fim se caracterizou com baixo nível de formalização e a atividade-meio alto nível de formalização.

#### 4.3.3.2.3 Treinamento e educação

Denota-se que o principal método para treinar e educar os policiais é por meio da realização de cursos, no ato de ingresso na carreira e ascensão funcional. E, principalmente, via

treinamentos realizados bianualmente, chamados de treinamento policial básico, que têm a função de atualizar e nivelar atuação do policial.

O Assessor Militar do TJMG enfatiza o cunho de treinamento e capacitação da Instituição.

“Sim, a Polícia Militar é um dos órgãos que eu conheço que mais capacita seus integrantes, assim, da entidade pública, então eu, como policial militar, sempre tive abertura de fazer vários cursos que eu quis na Polícia Militar, em todos os cursos formação são muito bons. Eu acho que sim, acho que capacita”.

O Diretor de Comunicação Organizacional explana sobre a formação continuada do policial militar.

“Olha, a Polícia Militar de Minas Gerais, eu reafirma é uma referência, tanto na formação, como na educação continuada dos seus mimos nós somos a única organização policial da América do Sul, a Polícia Militar de Minas Gerais que, além de formar bem os seus integrantes, ela recolhe a cada dois anos todo seu efetivo passando por um conteúdo específico que é renovado nesse período bienal, justamente possibilitando que o policial militar esteja atualizado em relação aos conhecimentos básicos que ele deve ter para atuar com um policial militar, isso uma modalidade de treinamento que é o treinamento policial básico. Além disso, nós temos outras modalidades de treinamento que também visam manter o policial em condições de pronto emprego na atividade-fim, então nós temos o treinamento de educação física, o treinamento de defesa pessoal, treinamento técnico, o treinamento tático, treinamento com arma de fogo, então são treinamentos específicos para a área, atividade-fim, além disso, nós temos uma série de capacitações e treinamentos especializados, tanto na área administrativa, quando na área operacional também visando sempre melhorar o padrão de comportamento, de conhecimento dos nossos policiais militares. Então eu considero esse nível elevado, considero que é a polícia militar ela atinge um patamar diferenciado em relação às outras instituições, mas nem por isso pode deixar de buscar aprimorar. Eu acho que isso vem sendo feito, inclusive, nós temos sempre no plano estratégico, objetivos voltados para a educação profissional abrangendo tanto a formação, o treinamento e a pesquisa e extensão”.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional fala sobre o treinamento e as necessidades de mudanças.

“Eu entendo que sim, mas é algo que a gente tenta estar aperfeiçoando, mas é muito dinâmico, isso é muito notável, o

ambiente muda muito as habilidades mudam muito, o perfil do policial militar muda muito, o que muda pouco são os nossos valores. Nós estamos aí com 243 anos e os valores permanecem praticamente os mesmos, mas na minha visão, embora não seja a minha área, área de ensino, treinamento, eles são suficientes, mas talvez carecerão de ajuste depois que o trabalho de mapeamento de competência tiver pronto, porque aí teremos que encaixar o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias ao exercício do Policial Militar”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, aponta um ponto negativo da Instituição ao capacitar determinado servidor e não empregá-lo em local próprio.

“Houve um avanço muito grande como eu te falei, a partir da seção de desenvolvimento organizacional que começou a fazer isso muito bem. Agora o grande problema que nós temos também é que, às vezes, fazemos cursos, treinamentos e aquela pessoa que é capacitada é empregada na atividade-fim, aí você desperdiça recursos. Então, haveria que ter um direcionamento de tal forma que quem vai fazer o treinamento vai ser aquele que vai utilizar aquele conhecimento que ele obteve”.

Essas declarações remetem à conclusão de um alto nível de flexibilidade organizacional, uma vez que a quantidade e a frequência dos cursos disponibilizados abrangem todos os policiais no decorrer de sua carreira. Além disto, a forma dos programas internos de desenvolvimento apresentam características artífices, principalmente por interferir diretamente no aperfeiçoamento funcional e, inclusive, na progressão da carreira dos funcionários.

#### *4.3.3.3 Regulação de ajustes mútuos*

Após analisar como ocorre a regulação das tarefas e do comportamento, o terceiro indicador da subdimensão, processos de regulação, refere-se à regulação de ajustes mútuos, que se detalha em dois subindicadores: dispositivos de contatos e descentralização horizontal (VOLBERDA, 1998).

##### 4.3.3.3.1 Dispositivos e contato



A análise dos dispositivos de contatos embasa-se em como ocorre a comunicação lateral no momento da tomada de decisões. No caso da PMMG, buscou-se explorar se essa comunicação é realizada por nível hierárquico ou se os indivíduos têm liberdade suficiente para contatar as pessoas, independentemente do cargo ou função que exercem. O Assessor Militar do TJMG é pragmático.

“Não, pode ter lateralmente, mas normalmente ela é ainda é bastante verticalizada”.

O Diretor de Tecnologia e Sistemas mostra que os meios de comunicação são mais democráticos.

“Nós estamos com um processo de democratização de informação. Hoje em dia tecnologia está lhe proporcionando que você mande um PA (Painel Administrativo, webmail interno). Você consegue atravessar toda estrutura. Nem a estrutura está te bloqueando. Eu poderia, aqui na diretoria, bloquear o PA para você mandar apenas para determinado setor. E aí aqui na diretoria a gente deixar aberto entende que essa democratização da informação gera uma melhoria dos produtos para ficarem mais rápidos que auxilia também no compartilhamento da informação”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, afirma a necessidade de fomentá-la.

“Disposição de contato lateral, isso aí acontece ou deveria acontecer através daqueles chefes que são encarregados de determinados projetos, ou seja, você tem uma comunicação formal, mas à medida que você tem determinados projetos sendo executados, aquele que é encarregado daquele projeto tem que envolver as pessoas necessárias e dar uma comunicação maior a respeito daquilo. Às vezes também isto é falho e precisa melhorar também”.

Portanto, percebe-se que há liberdade para as relações informais e elas são, inclusive, vistas de forma positiva. Todavia, há a preocupação em, pelo menos, proporcionar ciência do caso ao superior imediato. Desse modo, levando em consideração que a PMMG é um órgão público militar, entende-se que, apesar da formalidade utilizada por meio de emails, atos e demais documentos, há indícios característicos da forma natural concebida por Volberda (1998). De forma geral ainda que tenha que se ressaltar a formalidade e a ciência do superior imediato como possíveis limitantes dessa flexibilidade organizacional.

#### 4.3.3.3.2 Descentralização horizontal

A identificação da descentralização horizontal parte da exploração do nível de autonomia horizontal que as diversas unidades que compõem a estrutura organizacional da PMMG têm frente as suas atividades diárias. Quanto mais independentes as unidades organizacionais são, maior o potencial de flexibilidade da organização (VOLBERDA, 1998).

Devido à característica militar da Instituição, os entrevistado afirmam a dependência vertical entre os setores ratificada pela fala do Subchefe do Estado Maior em 2014.

“Isso devido a própria questão da estrutura militar nossa, faz com que haja essa dependência e interdependência.”

O Assessor Militar do TJMG corrobora dizendo.

“A estrutura funcional da Polícia Militar ela é hierarquizada. Então, na verdade, você não tem nenhuma nem um órgão solto, nem um órgão independente, todos são dependentes daquilo que está acima de você. Você tem uma prestação obrigatória, a prestação na verdade daquilo que você realiza no seu órgão para aquele ou aquela unidade está superior a você, isto na polícia não existe nenhuma unidade que é independente. Um comando regional ele tem subordinada a ele suas unidades operacionais e ele está diretamente ligado à chefia do estado-maior. Então ao comando-geral, então sempre vai ter, só o comando-geral que não”.

O Assessor de Comunicação Organizacional esclarece o que ocorre na verdade.

“Dependência? Não vejo que haja uma dependência não, acho que todos estão alinhados dentro da estrutura da Polícia Militar de maneira que, de acordo com a necessidade gerencial, há procura, há busca do gestor ou do comando respectivo que vai orientar sempre a fração, seja ela qual for, nos diversos níveis que nós temos sobre a maneira correta de proceder”.

É perceptível, pela fala do Diretor de Tecnologia e Sistema, que as diretorias com suas respectivas responsabilidades têm dependência técnica.

“Uma subordinação técnica tanto é que, por exemplo, no mesmo nível quando o assunto é estritamente ligado a minha área, que é tecnologia, eu posso estabelecer um memorando que tesse a leitura de um memorando aqui na polícia militar é questão de subordinação

hierárquica. Então, o memorando só pode ser expedido para pessoas subordinadas, mas aqui eu consigo estabelecer memorando para coronéis quando o assunto é técnico a corregedoria a mesma coisa”.

Desse modo, conclui-se que a descentralização horizontal das atividades-meio caracteriza-se pelo mecanicismo, ainda que seja oportuno destacar que as diretorias têm autonomia horizontal. Já as atividades-fim, principalmente devido a particularidades de cada Região de Polícia Militar, visto na figura 13, mostra independência operacional, apresentando, assim, uma certa descentralização horizontal.

#### 4.3.3.4 Regulação da tomada de decisões

O último indicador da subdimensão processos de regulação diz respeito à regulação da tomada de decisões, que se divide em dois subindicadores: delegação e participação. Quanto mais alto for o nível desses fatores, maior o potencial de flexibilidade da organização (VOLBERDA, 1998). Especialmente nesse indicador, optou-se por analisar os dois subindicadores de forma conjunta. Portanto, o roteiro de entrevista utilizado como base para a coleta dos dados primários questionou se o poder de tomada de decisões é alto, sendo que a análise da delegação e da participação foi desenvolvida a partir dessa resposta.

##### 4.3.3.4.1 Delegação e participação

O Diretor de Tecnologia e Sistemas afirma.

“A centralização ainda é alta. Tudo você tem que reportar ao chefe. As coisas caminham mais a decisão final ainda bem definida.”

O Assessor de Comunicação Organizacional exemplifica.

“O simples fato ter um comandante, sempre um subcomandante, apesar de ele ter sua assessoria, existe na minha maneira de entender uma tendência de centralização e isso pelo nosso desenvolvimento de educação profissional, na verdade, vem sendo aprimorado e a própria palavra *comandar* já diz quer mandar com”.

O Assessor Militar do TJMG aponta a centralização e um problema gerado pela mesma.

“Alta, altíssima, à centralização altíssima. Isso é um problema seríssimo, os nossos comandantes eles são sobrecarregados no processo de decisão”.

O Subchefe do Estado Maior, em 2014, corrobora e aponta uma possível saída via estilos de liderança.

“Muito alta, às vezes, em determinadas circunstâncias, muitas coisas que precisariam ser descentralizadas que não o são, então, às vezes, isso é uma questão que implica o perfil de liderança que se tem, então você, às vezes, tem uma liderança que é mais democrática, descentralizada, sabe envolver mais as pessoas; outra que é autocrática, que centraliza mais, isso vai valer muito de quem está à frente”.

Por último, o Assessor de Desenvolvimento Organizacional dá a sua contribuição.

“Eu considero que, embora a administração moderna prega ou apregoa a descentralização na tomada decisão, para organizações como a nossa, as decisões mais importantes devem ser centralizadas, ainda devem ser centralizadas. É claro quem tá na ponta tem que ter seu grau de autonomia, mas as decisões mais importantes devem ser tomadas pelos níveis mais hierárquicos”.

Em alguns casos é possível haver a participação de comissões designadas de várias áreas, inclusive, propondo algumas resoluções, mas a decisão final é sempre do comandante. Esse fato também é fortemente influenciado pela prerrogativa da dependência funcional, haja vista que cada servidor sempre está subordinado a um tomador de decisões. Desse modo, infere-se que, na atividade-meio tem baixa delegação e alta participação e, na a atividade-fim tem baixa delegação e baixa participação, ainda que esta equação resulte na constatação de um poder de tomada de decisões altamente centralizado. No primeiro caso, a tomada de decisões está basicamente nas mãos do comandante geral, seguindo assim a hierarquia.

Quadro 5 - Potencial de flexibilidade estrutural da PMMG

SUBDIMENSÃO	INDICADOR	ATIVIDADE-MEIO	ATIVIDADE-FIM
Forma Organizacional Básica	Agrupamento	Funcional	Funcional
	Níveis hierárquicos	Muitos/Alta	Muitos/Alta
	Funcionalização	Alta	Alta
Sistemas de Planejamento e Controle	Regulação de objetivos e definição de prioridades	Elaborado	Elaborado
	Programação interna de planejamento	Elaborado	Elaborado
	Controle de progresso e avaliação	Elaborado	Elaborado
Processos de Regulação	Regulação de Tarefas		
	Amplitude	Ampla	Ampla
	Profundidade	Simple	Complexa
	Intercambiabilidade	Alta	Alta
	Regulação do Comportamento		
	Padronização	Alta	Alta
	Formalização	Alta	Baixo
	Treinamento e educação	Artífice	Artífice
	Regulação de ajustes mútuos		
	Dispositivos de contato	Forma de influência	Forma natural
	Descentralização horizontal	Muito unidos	Muito unidos
	Regulação da tomada de decisão		
	Delegação	Baixa	Baixa
	Participação	Alta Participativa	Baixa Exclusiva

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

De forma geral, conclui-se que a estrutura organizacional da PMMG apresenta baixo potencial de flexibilidade, ainda que haja alguns indícios de organicismo na atividade-fim. Entretanto, como se trata de uma organização pública, entende-se que tais características estejam de acordo com o ambiente na qual a Instituição atua, isto é, um ambiente relativamente estável. Tal fato torna-se ainda mais importante que as características da própria estrutura organizacional (SVEIBY, 1992; HALL, 2004; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG, 2008).

Ainda verifica-se que a PMMG pode ser considerada uma organização de grande porte. Logo, o baixo potencial de flexibilidade pode estar relacionado com o tamanho, haja vista que a literatura aponta que, quanto maior a organização, maior a centralização (HALL, 2004; MINTZBERG e QUINN, 2001; HREBINIAK, 2006). Além disso, o tamanho da organização tende a aumentar a necessidade de supervisão e formalização do comportamento, conforme a Instituição se caracteriza (HALL, 2004). Ademais, quanto maior o tamanho da organização, maior a tendência de a estrutura ser mais elaborada e, conseqüentemente, mais especializada são as atividades (MINTZBERG, 2008).

A estrutura organizacional da PMMG tem uma cadeia de comando longa, o que tende a retardar o processo de tomada de decisões, principalmente porque esse poder está centralizado no comandante geral (CERTO e PETER, 2005).

Portanto, concluída a avaliação da estrutura organizacional da PMMG com base no referencial metodológico de Volberda (1998), o que responde ao terceiro objetivo específico da presente dissertação, torna-se oportuno destacar a relação entre os dois constructos da pesquisa.

#### **4.4 Relação entre estratégia e estrutura**

Foram abordados detalhes da formulação e da implementação do planejamento estratégico e avaliou-se a estrutura organizacional deste estudo de caso, tornando possível inferir a relação entre os dois constructos. Para responder o último objetivo específico desta dissertação, torna-se oportuno demonstrar alguns achados de pesquisa que são mais amplos que a relação entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do processo de planejamento estratégico e ajudam a entender o esforço de pesquisa.

##### **4.4.1 Constatações e fatos**

Alguns fatos elencados na pesquisa, juntos, compõem uma das principais conclusões da presente dissertação: a estratégia, tanto influencia, quanto é influenciada em algum momento pela estrutura organizacional. Os quatro próximos tópicos apresentam determinados acontecimentos na realidade da PMMG, a saber: o planejamento estratégico é formulado com base em uma estrutura organizacional já existente; a estrutura organizacional define a coalizão

dominante formal e indiretamente determina se o planejamento estratégico será ou não desenvolvido; a estrutura organizacional pode limitar a execução da estratégia e, por fim, dentre as alterações decorrentes do planejamento estratégico, constam os próprios ajustes na estrutura organizacional.

#### *4.4.1.1 Estrutura embasa o planejamento estratégico*

O primeiro tópico visa demonstrar que o Planejamento Estratégico da PMMG 2016-2019 foi formulado com base em uma estrutura organizacional já existente. Conforme detalhado na subseção que abordou o processo de formulação, constata-se que os objetivos estratégicos, sobretudo aqueles vinculados à perspectiva de impacto social, foram desenvolvidos de acordo com as comissões designadas para a formulação. Como essas comissões atuam nas especialidades de atuação da PMMG, logicamente esses objetivos estão de acordo com as demandas da Instituição, como esclarece o Assessor de Desenvolvimento Organizacional.

“Cada objetivo tem algumas iniciativas estratégicas que por sua vez foram desdobradas em projetos estratégicos. Quem que formulou o projeto estratégico? Fui eu .... Aquilo que é de academia, foi academia, aquilo que é de logística foi a DTS ou APL, aquilo que foi de correção, foi a corregedoria, e o próprio projeto estabelece indicadores, mas quem vai cumprir isso são as unidades. As RPM’s formularam os seus planos operacionais, ou seja, como eu vou cumprir aqueles indicadores apresentados pela corregedoria, pela academia”.

A estrutura organizacional não é fixa ou estática, ela está em constante mudança devido as suas diversas interações (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980; SEWELL, 1992; HALL, 2004). Entender o ambiente e a realidade de atuação da Instituição, torna-se um princípio básico para a estrutura organizacional, uma vez que é necessário realizar correções e aperfeiçoamentos sempre que oportunos. O caso da PMMG não é diferente, pois a estrutura organizacional da PMMG, inclusive, já foi alterada visando promover a implementação do planejamento estratégico, conforme ressalta o Subchefe do Estado Maior, em 2014.

“Foi criada a ADO, foi criada a seção de comunicação institucional, a própria questão do planejamento estratégico, ele mostrou a necessidade de criar a diretoria de operações (DAOp) que ,na época, teve três, ela estava com essa gestão, muito forte na questão, a DINT (Diretoria de Inteligência) também foi em razão do planejamento estratégico. Então, toda a estrutura da Polícia Militar foi sendo

modificada e até hoje está sendo feito um reestudo pelo coronel Sérgio verificando como seria o estado-maior em relação à criação dessas diretorias, o que ele vai fazer, então tudo isso é em função do planejamento estratégico”.

O Assessor de Desenvolvimento Organizacional ratifica a fala com a seguinte assertiva.

“Nós vamos mexer agora na estrutura do estado maior, não sei se você está sabendo, mas essa estrutura de PM1 a PM6, ela vai deixar de existir, porque ela está obsoleta, não atende mais, a polícia militar ela nasceu com o estado-maior em 1775, não tinha administração, mas tinha estado maior. O que que a gente interpreta disso, que nosso estado-maior sempre teve perfil executivo, sem perfil executor. O tempo foi passando, o nível tático foi criando sua robustez, várias diretorias foram criadas e o estado-maior foi perdendo assim a sua capacidade executiva e é por essa razão que não estamos mexendo estado-maior, é só o começo, só estou dando um exemplo das outras mudanças que nós vamos fazer, que o comando está com intenção de fazer e a ADO assessora o comando nesse quesito em relação estrutura organizacional da Polícia Militar facilita, mas pode facilitar mais”.

#### *4.4.1.2 Estrutura determina a coalisão dominante formal.*

Em uma instituição militarizada, a estrutura organizacional deixa claros sua distribuição de poder e seus níveis hierárquicos, determina os processos internos e distingue o trabalho da organização (VOLBERDA, 1998; HALL, 2004; MINTZBERG, 2008). Principalmente em decorrência da divisão dos níveis hierárquicos, pode-se afirmar que ela define quem está no poder. Desse modo, a estrutura organizacional influencia a estratégia, justamente porque é ela que estabelece quem vai participar do processo estratégico e como ele será constituído, ou seja, o planejamento estratégico é delineado por quem está no topo (KICH e PEREIRA, 2011). A fala do Assessor de Desenvolvimento Organizacional fica clara e alinhada com o que os pesquisadores afirmam.

“Uma das primeiras coisas que o comandante fez quando assumiu o comando foi estabelecer suas diretrizes para a ação de comando. Eu tenho elas aqui e eu tenho certeza que elas contribuíram para também a formatação de alguns objetivos estratégicos”.

Focando o planejamento estratégico de 2016-2019 e a sua particularidade no tocante à abertura da participação maior dos servidores e a forma de composição da Comissão de



Planejamento Estratégico, percebe-se que a estrutura determina o processo de tomada de decisões e a condução de todo o processo de planejamento estratégico, ainda que as diretrizes tenham sido definidas por indivíduos de todos os níveis hierárquicos por meio da realização dos encontros. O Assessor Militar do TJMG afirma.

“Na Polícia Militar o último planejamento estratégico teve uma metodologia diferenciada, uma metodologia envolvendo as áreas táticas, principalmente a área tática da polícia militar na formulação do planejamento tático que engrossaram o planejamento estratégico”.

E conforme foi demonstrado na figura 7.

#### *4.4.1.3 Estrutura pode inviabilizar a estratégia*

Diante do exposto, conclui-se que a estrutura organizacional embasa muitas atividades decorrentes do planejamento estratégico, mas ela pode limitá-lo, por exemplo, por não ser capaz de comportar determinada iniciativa.

A partir do momento em que se determina o rumo a ser seguido pela organização, tornam-se necessários alguns ajustes em todo o processo interno, dentre eles, a estrutura organizacional. Justamente nesse contexto que Chandler (1962) concebeu há mais de cinquenta anos que a estratégia impacta a estrutura. Trata-se de uma questão em constante discussão, e a própria estratégia de integração vertical demonstra a forte necessidade de ajustar a estrutura em decorrência da formulação e implementação de uma estratégia (GALAN e SANCHEZBUENO, 2009; PORTER, 1980; NEIS, PEREIRA e COSTA, 2013).

O Diretor de Comunicação Organizacional exemplifica.

“Justamente você chega à conclusão que não tem como implementar. Então você tem que refutar. Até por questões de cenário, mudanças é isso aqui não tem jeito mais. Lembro que vi uma estratégia fazer com que a polícia militar melhorar se seu sistema de comunicação organizacional. E o como fazer isso seria através de uma contratação de uma empresa que pudesse fazer todo um programa, o projeto de *marketing* organizacional terceirizado. A ideia era essa só que na legislação fala que o estado não pode contratar empresas nesse sentido. Se o viés de contratação era fundamental e vem a estrutura do

estado ala que não podemos contratar. Então não teve como implementar a estratégia”.

Assessor Militar do TJMG afirma.

“Sim, isso acontece muito porque, aí há um descompasso entre aquilo que é planejado e o que é que estrutura suporta de fazer, implementar. Então isso é muito comum principalmente porque, quando aquele que está planejando não conhece a estrutura funcional na ponta, não conhece a dificuldade de implementação, muitas estratégias se sucumbiram nisso daí”.

Contudo, para o Assessor de Desenvolvimento Organizacional, a inviabilização de alguma estratégia não se dá devido à estrutura, conforme fala do entrevistado.

“Não, não, posso te falar que é alguns objetivos não foram desdobrados por outras razões, não por essa, por descrença, falta de comprometimento, mecanismos inadequados de coordenação e controle, demanda superveniente que acho que chegaram e acabaram concorrendo com aquelas que estavam aqui, né, não pela estrutura, na minha visão, mas por outras razões e eu citei algumas delas pra você, na minha visão”.

Destarte, conclui-se que a implementação de determinada estratégia, no seu sentido mais amplo, pode ser impactada, no caso da PMMG, não pelo fato de a estrutura organizacional não ser capaz de comportá-la, mas por entraves jurídicos e orçamentários. Assim, se por um lado, a literatura aponta a necessidade de ajustar a estrutura em decorrência da estratégia (CHANDLER, 1962; GALAN e SANCHEZ-BUENO, 2009). Dessa forma, encerra-se a análise para se dar início ao próximo capítulo o das considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na realidade da PMMG. Para tal, foi explorado como foram realizadas a formulação e implementação dos processos de planejamento estratégico abarcando quatro planos publicados, a saber: 2004-2007, 2009-2011, 2012-2015 e 2016-2019. Os constructos de pesquisa foram desmembrados e detalhados em dois objetivos específicos, sendo que um explorou a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico da PMMG e o outro analisou a estrutura organizacional da Instituição. Por fim, a junção dos dois constructos identificando como a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico impactam e são impactadas pelos elementos da estrutura organizacional na prática da Instituição.

Para responder a esses objetivos, optou-se pela estratégia de pesquisa de estudo de caso. Os dados foram coletados basicamente pelo método da entrevista semiestruturada. Contudo, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a observação sistemática também foram de suma importância para o alcance dos objetivos.

Para alcançar os objetivos, foi realizada a entrevista com sujeitos que ocupam cargos diretamente relacionados com o planejamento estratégico e determinados membros que atuaram na formulação e implementação dos planos realizados. Compreender o fenômeno a partir de diferentes perspectivas e embasado, também, em documentos que formalizam determinados dados permitiu a compreensão mais consistente acerca do fenômeno proposto pela pesquisa. Além de possibilitar o entendimento do tema de pesquisa, viu-se que o planejamento estratégico é composto basicamente por duas fases e a estrutura organizacional se constitui a partir de diversos elementos, não se restringindo, portanto, apenas ao organograma (VOLBERDA, 1998; HALL, 2004; MINTZBERG, 2008).

Atendendo ao primeiro objetivo específico, identificou-se que a Instituição formulou seu planejamento estratégico em 2016 e está no esforço de implementá-lo. A formulação ocorreu por meio de comissões designadas no nível tático que foram conduzidas no processo pela assessoria criada com a responsabilidade de formulação e implementação do plano estratégico. Grande parte das atividades seguidas na formulação do planejamento foi

desenvolvida via plano estratégico, tático e de projetos e a sensibilização que perpassa todo esse processo (DYE e SIBONY, 2007; PEREIRA, 2010).

Vale destaque também a pesquisa de Kich e Pereira (2011), que concluíram que a estrutura influenciou o planejamento estratégico uma vez que grande parte das decisões é tomada pelos indivíduos que compõem a alta administração, assim como foi influenciada, tendo em vista a criação de um departamento que é responsável exclusivamente pelas questões estratégicas da organização. Percebe-se que o planejamento estratégico aumentou a integração entre os setores, principalmente devido à busca dos mesmos objetivos, que é uma das principais vantagens da ferramenta organizacional em questão. Portanto, percebe-se uma relação concomitante entre estratégia e estrutura.

Conclui-se que a Instituição vem evoluindo ao longo do tempo no que diz respeito ao seu processo estratégico. Percebeu-se um grande esforço, tanto da coalizão dominante, quanto dos envolvidos no planejamento estratégico para possibilitar a participação de todos os indivíduos que compõem a PMMG, ao mesmo tempo em que o próprio referencial utilizado pela equipe de gestão de resultados também apresenta forte aproximação com os temas discutidos na literatura. A implementação do planejamento estratégico será realizada pela própria equipe da PMMG. Contudo, isso não significa afirmar que o acompanhamento, a avaliação e o controle da implementação das estratégias na realidade da Instituição não se aproximam com o que se discute na literatura. Identificou-se que a coalizão dominante está fortemente envolvida com o processo de implementação do Planejamento Estratégico 2016-2019, prerrogativa fundamental para que as estratégias previamente formuladas sejam efetivamente executadas (HUSSEY, 1996; DYE e SIBONY, 2007; KICH e PEREIRA, 2011a).

O acompanhamento e controle dessas estratégias ocorrem com auxílio do BPMS<sup>4</sup> que, nesse primeiro ano, está sendo desenvolvido pela equipe do Centro de Tecnologia e Sistemas, mas em breve as próprias áreas serão responsáveis pelo acompanhamento no sistema. No caso, o projeto tem um indicador e as ações relacionadas a esses projetos têm cronogramas de execução. Identificou-se, também, a tentativa de inclusão dos participantes do planejamento estratégico que tiveram, na fase de formulação, a preocupação de como determinada

---

<sup>4</sup> *Business Process Management Suíte* (BPMS) é um conjunto de sistemas que automatiza a gestão de processos de negócio (modelagem, execução, controle e monitoramento)

estratégia seria implementada, isto é, uma visão simultânea entre o planejar e o realizar. Principalmente quando quem formula não é quem implementa, como era o caso da PMMG nos três primeiros planos. Isso tende a dificultar o processo de implementação. Por isso, como aponta Hrebiniak (2006), a sugestão é que, já na fase de formulação, se pense na implementação.

Ainda no que se refere à implementação, verificou-se que os policiais que atuam na atividade-meio da Instituição compreendem como suas tarefas diárias interferem no planejamento estratégico. Entretanto, esse entendimento é menos nítido nos policiais que atuam na atividade-fim da PMMG. Foi utilizada anteriormente a estratégia de motivação baseando-se em recompensas, abono produtividade. Contudo, esse abono era acordado por meio das metas da Instituição, sem mensurar a produtividade do servidor. As pesquisas de Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008) indicam que a compreensão da relação entre as tarefas cotidianas e as estratégias organizacionais é primordial para a implementação e ajudam, até mesmo, na sensibilização. Inclusive, sensibilizar os policiais é um dos grandes desafios do Planejamento Estratégico 2016-2019, pois sua implementação se dá de forma coercitiva.

Torna-se importante esclarecer, ainda, que a formulação e, principalmente, a implementação do planejamento estratégico tende a melhorar o desempenho das organizações, mas não é adequado querer enquadrar uma determinada instituição em um planejamento estratégico. Muito pelo contrário, os referenciais metodológicos devem ser compreendidos como um embasamento teórico e, até mesmo, científico para facilitar o desenvolvimento e a execução de estratégias mais consistentes com a realidade organizacional e mercadológica. Deve-se, porém, ter conhecimento de que, muitas vezes, se torna inviável englobar todos os elementos e premissas da organização nesse processo. A própria realidade da PMMG demonstra isto, especialmente por focalizar questões mais amplas e em áreas de atuação mais prioritárias, tanto para a Instituição, quanto para a sociedade.

Já, para responder ao segundo objetivo específico, utilizou-se o referencial metodológico de Volberda (1998). Com base nesse referencial, analisou-se a estrutura organizacional da PMMG a partir de três subdimensões, a citar: forma organizacional básica, sistema de planejamento e controle e processos de regulação. Cada uma dessas subdimensões é composta por indicadores e subindicadores, que, juntos, estão sendo tratados como elementos. Assim como a independência funcional influencia o planejamento estratégico, cabe mencionar que

ela também influencia os elementos da estrutura organizacional. Justamente por isso, a avaliação da estrutura organizacional da PMMG foi realizada distinguindo a atividade-fim e a atividade-meio. Identificou-se que a estrutura organizacional da atividade-fim da Instituição tem certo potencial de flexibilidade, sendo complexa a profundidade da tarefa. A alta intercambialidade, o treinamento e a educação artífice e a forma natural dos dispositivos de contatos indicam o organicismo da estrutura organizacional correspondente à atividade-fim (VOLBERDA, 1998; HALL, 2004; MINTZBERG, 2008).

Também verificou-se que a estrutura organizacional relacionada à atividade-meio apresenta características basicamente mecânicas. O agrupamento funcional, a grande quantidade de níveis hierárquicos, a alta funcionalização, o detalhamento elaborado da regulação de objetivos e a definição de prioridades, o detalhamento elaborado da programação interna de planejamento, o elaborado controle de progresso e avaliação, a simples profundidade da tarefa, a alta padronização do comportamento, a alta formalização do comportamento, a forma de influência dos dispositivos de contatos, a descentralização horizontal muito unida, a baixa delegação e a alta participação na tomada de decisões são indícios do baixo potencial de flexibilidade estrutural da Instituição (VOLBERDA, 1998; HALL, 2004; MINTZBERG, 2008).

Ademais, concluiu-se que a estrutura organizacional da PMMG está de acordo com o ambiente no qual a Instituição atua, ou seja, um ambiente relativamente estável. Sveiby (1992), Hall (2004), Hrebiniak (2006) e Mintzberg (2008) afirmam que tal constatação torna-se ainda mais importante que as próprias características da estrutura organizacional, o que se aproxima do entendimento de que as novas práticas identificadas nas organizações apontam para a flexibilização do modelo weberiano a partir das exigências de adaptação ao ambiente externo (TSOUKAS, 1992; VOLBERDA, 1998).

Por fim, a resposta do último objetivo específico ocorreu a partir da relação entre os dois constructos de pesquisa. No que diz respeito à subdimensão formal organizacional básica, a formulação do planejamento estratégico é influenciada diretamente pelos níveis hierárquicos e pela funcionalização. Já a implementação interfere no agrupamento, nos níveis hierárquicos e no funcionamento. Já em relação à subdimensão, ao sistema de planejamento e ao controle, a relação é tão forte que, em alguns casos, pode se tratar da mesma premissa. Enquanto a fase de formulação engloba basicamente o que Volberda (1998) chama de regulação de objetivos e

prioridades, a implementação se aproxima do controle de progresso e avaliação. Isso significa afirmar que as atividades desenvolvidas nos processos de formulação e implementação do planejamento estratégico correspondem a elementos da estrutura organizacional, o que só confirma a estreita relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Ainda no que diz respeito a essa subdimensão, ambas as fases do planejamento estratégico, tanto impactam, quanto são impactados pela programação interna de planejamento.

Diante dessas conclusões, pôde-se responder às proposições deste estudo de caso. A proposição 1 concebia que a formulação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional; enquanto a proposição 2 considerava que a implementação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional. A partir da identificação das relações entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do planejamento estratégico, conclui-se que as duas proposições se confirmaram. Alguns elementos da estrutura organizacional influenciam as fases do planejamento estratégico, outros são influenciados. Alguns interferem mais, outros, menos. Alguns têm relações recíprocas, enquanto outros são tão próximos que, inclusive, podem ser entendidos como sinônimos. Entretanto, em um contexto mais amplo, constatou-se que as fases do planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos da estrutura organizacional, o que segue a lógica das pesquisas de Brenes, Mena e Molina (2008), Galan e Sanchez-Bueno (2009), Amitabh e Gupta (2010) e Kich e Pereira (2011) e confirmam as proposições da presente pesquisa. Portanto, respondendo aos objetivos específicos, ao objetivo geral e, conseqüentemente, ao problema de pesquisa, esta dissertação aprofundou a ótica de análise da relação entre a estrutura organizacional e a estratégia, mais especificamente, a partir do planejamento estratégico.

A principal limitação desta pesquisa diz respeito à impossibilidade de generalização do caso para as demais organizações por se tratar de um estudo de caso e devido a particularidades da organização em estudo. Contudo, tal limitação pode ser retificada devido ao objetivo principal da pesquisa que é o entendimento em profundidade da situação, o que permite o enriquecimento dos conhecimentos sobre o tema (EISENHARDT, 1989). Recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas em organizações que também estão em fase de implementação do planejamento estratégico, buscando observar similaridades ou discrepâncias da relação entre os dois constructos. Outra limitação trata de como tornar a

coleta de dados confiáveis, pois analisar possíveis influências sob um conjunto de ações relevantes para a organização, como é o caso da formulação e implementação das estratégias.

Além disso, recomenda-se analisar outros fatores organizacionais capazes de influenciar a implementação do planejamento estratégico. Sabe-se que a pesquisa de Kich e Pereira (2011;) identificou que a implementação do planejamento estratégico é influenciada por quatro fatores organizacionais, a saber: estrutura, cultura, comunicação e liderança. Em decorrência de esta pesquisa ter avaliado em profundidade o fator estrutura organizacional, , sugere-se explorar os detalhes da relação entre o planejamento estratégico com a comunicação, com a cultura organizacional e com a liderança, além de com os demais fatores organizacionais que possam dificultar ou facilitar a implementação do planejamento estratégico, como a inovação.



## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC , 1982.
- AMIS, J. M.; SILK, M. L. The philosophy and politics of quality in qualitative organizational research. **Organizational Research Methods**, v.11, n.3, p.456-80, 2008.
- AMITABH, M.; GUPTA, R. K. Research in strategy structure performance construct: review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management and Organization*, v. 16, n. 5, p. 757-76, 2010. Disponível em: <<http://au.vlex.com/vid/structureconstruct-paradigms-methodologies-254386710>>. Acesso em: 15 jun. 2013.
- ANSOFF I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L (Orgs) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARANTES, Fernando Antonio. **A implementação da estratégia na PMMG**: uma proposta de inovações ao modelo previsto no Sistema de Gestão Estratégica para Resultados. 2011, número de folhas. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.
- BALCÃO; Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 17, out.-dez. 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROSO, Nirlane de Souza. **Gerenciamento estratégico**: formulação do plano de gestão intermediária nas regiões de Polícia Militar da PMMG. 2008. Número de folhas.??? Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer, 2000. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b10941001a81-4f99-8835-c9ab2c1d9224%40sessionmgr11&vid=5&hid=10>>. Acesso em: 05 jul. 2016.
- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2013, v. 3.
- BLENKO, M. W.; MANKINS, M. C.; ROGERS, P. The decisiondriven organization. *Harvard Business Review*, v. 88, issue 6, p. 54-62, 2010. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eb64b5831388-4b33-ac3a-4df59187a8b3%40sessionmgr12&vid=12&hid=1>>. Acesso em: 17 jul. 2016.
- BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on market orientation in e-business. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 883-90, 2009.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio**: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–8, 2008.

BRYMAN, A. Of methods and methodology qualitative research in organizations and management. **An international Journal**, v. 3, n. 2, p. 159-68, 2008.

CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, Ma: MIT Press, 1962.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.

DYE, R.; SIBONY, O. How to improve strategic planning. *Mckinsey Quarterly*, v. 3, p. 40-49, 2007. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=16c149a6-5e05-4d11-9722-a0402854eaba%40sessionmgr4&vid=2&hid=9&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT11aG9zdC1saXZl#db=bth&AN=26295836>>. Acesso em: 10 set. 2016.

EISENHARDT K. M. Building Theories form Case Study Research. **Academy of Management Review**. Vol. 14, No. 4, p. 532-550, 1989.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-78, set./dez. 2007.

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. **Fundamentos de planejamento prospectivo aplicados à polícia militar**. 2. ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2016.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 1, p. 6-16, 2009.

GALAN, J. I.; SANCHEZ-BUENO, M. J. The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 11, p. 1.234-43, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de empresas**, SãoPaulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, 1995b.

GUIMARÃES, T. A.; SILVA, R. R. F. Autonomia e flexibilidade na gestão da regulação dos setores de energia elétrica e de telecomunicações no Brasil. In: **ENCONTRO ANUAL DO CLAD**, 2004, Cidade do México. **Anais...** Cidade do México: CLAD, 2004.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. O duplo planejamento. In: VILHENA, Renata *et al.* (Orgs). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 43-54.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G. First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, v. 89, issue 12, p. 48-60, 2011. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eb64b5831388-4b33-ac3a-4df59187a8b3%40sessionmgr12&vid=8&hid=1>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J. P. A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 1.331-40, 2004. Disponível em: <<https://people.creighton.edu/~jpw60034/Research/JBR%202004%20Implementation%20of%20Market%20Orientation.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, L. T. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

HUSSEY, D. **The implementation challenge**. Chichester, England: John Wiley, 1996.

JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-8, 2001.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. A. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987, v.1.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1.045-65, , 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v.2. São Paulo: Atlas, 2011b.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan Business, 1995.

LINCOLN, Y. S.; GUBA E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills: Sage, 1985.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz para a produção de serviços de segurança pública n.01**. Belo Horizonte, 2002.

. Polícia Militar. **Plano estratégico: planejamento estratégico da PMMG para vigência no período de 2004-2007**. Belo Horizonte, 2003.

Polícia Militar. Comando-Geral. **Gestão estratégica dos recursos e ações do estado**. 2005.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Plano estratégico: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados, 2009.

. Polícia Militar. **Sistema de gestão estratégica da Polícia Militar de Minas Gerais**, para vigência no período de 2012-2015. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados, 2012.

. Polícia Militar. Comando-Geral. **Relatório de avaliação do Plano Estratégico 2012- 2015**. Belo Horizonte, 2011.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando-Geral. **Resolução n. 4344** Cria o regimento interno da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) e dá outras providências.. Belo Horizonte, 2014.

\_\_\_\_\_ . Polícia Militar. **Plano estratégico: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2016-2019**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados, 2015.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, , v. 16, n. 2, Winter 1973.

\_\_\_\_\_.: The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-14, 1994.

\_\_\_\_\_.; A criação artesanal da estratégia, 1987. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (Orgs). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

\_\_\_\_\_.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_; **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. 4. reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. . Estratégia de Integração Vertical versus Terceirização: Uma análise a partir do custo. **Revista de Economia e Administração (Impresso)**, v. 12, p. 349-377, 2013.

NEIS, D. F. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso do Ministério Público de Santa Catarina**. 2014.

OBERG, W. O preparo da organização para expansão. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 3, jan./abr. 1962.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico – Conceitos, metodologias e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, v. 70, p. 246–54, 2010. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5c0e68dbec25-472f-a>> Acesso em: ?????

POLICASTRO, M. L. Introduction to strategic planning. U.S. Small Business Administration 3 - Management and Planning Series. 2000. Disponível em: <[ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP/3/E-%20Book2%20\(G\)/E-%20book/Small%20Business/25.PDF](ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP/3/E-%20Book2%20(G)/E-%20book/Small%20Business/25.PDF)>. Acesso em: 10 ago. 2016. 655-c09680d9bfb5%40sessionmgr4&vid=5&hid=9>. Acesso em: 31 maio 2013.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, p. 65-105, 1967. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5889f3a3f006-4712-a42f-365df340a96f%40sessionmgr14&vid=6&hid=18>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n.1, p.1-17, Mar. 1980.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. Management tools and trends 2013. Bain & Company, 2013. Disponível em: <[http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_%26\\_Trends\\_2013.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2016.

SEWELL, W. F. A Theory of structure: duality, agency, and transformation. **The American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, p. 129, 1992.

SILVA NETO, S. A. da. **Ideologia e cultura organizacional da Polícia Militar**: diagnóstico e viabilidade. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1995.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, v. 7, p. 223–232, 2009. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=12152826-23584d1f-b16ba27f10809111%40sessionmgr114&hid=118&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=38508610>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

STAKE, R. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Third Edition. London: Sage, 2005.

SUAREZ, F. F.; CUSUMANO, M. A.; FINE, C. H. An empirical study of flexibility in manufacturing. **Sloan Management Review**, 1995.

SVEIBY, K. E. The knowledge company: strategy formulation in knowledge-intensive industries. **International Review of Strategic Management**, v.3, 1992. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeStrategy.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TSOUKAS, H. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 643-50, 1992.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo, Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS E.; HEMSLEY J. R. **Estruturas das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010

VILHENA, Renata; MARTINS, H.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Orgs). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=12152826-2358-4d1f-b16b-a27f10809111%40sessionmgr114&hid=118&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=4436201>>. Acesso em: 01 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WATERMAN, R. H.; PETERS, J. T.; PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*, v. 23, p. 14-26, 1980. Disponível em: <[http://www.woobsing.com/documentosmarketing/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization%20las%20S%20McKinsey.pdf](http://www.woobsing.com/documentosmarketing/Structure_Is_Not_Organization%20las%20S%20McKinsey.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2016.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, M.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods**. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

ZOHO PROJECTS. **Manage projects from thought to finish**. 2013. Disponível em: <<http://www.zoho.com/projects/>>. Acesso em: 01 out. 2016.

## **APENDICE A**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA**

#### **1. FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

- O que você entende por estratégia?
- Você acredita que o processo de planejamento estratégico é a melhor ferramenta para formular as estratégias?
- Como ocorreu a formulação das etapas do processo de planejamento estratégico? Quem participou da formulação das etapas?
- Você entende todos os objetivos estratégicos e compreende como suas tarefas podem contribuir para o seu alcance?
- Houve algum tipo de sensibilização?
- Quais foram os critérios para priorizar determinadas iniciativas estratégicas?
- Existe um departamento ou uma pessoa responsável pelo planejamento estratégico?
- Como a implementação do processo de planejamento estratégico é avaliada e acompanhada? Quem são os responsáveis? As pessoas que implementam são as mesmas que formularam? Em que periodicidade?
- Como esses objetivos são desdobrados nos diversos órgãos/setores? As ações são detalhadas de forma elaborada ou rudimentar? (estrutura)
- Você considera que a formulação é mais fácil que a implementação? Você acha que existe dificuldades na implementação?
- No momento do processo de formulação estratégica, foi discutido ou imaginado como seria a sua implementação? Houve uma visão simultânea do planejar e realizar?
- Alguma estratégia já foi alterada durante a sua implementação?
- Já foi realizado algum ajuste em outros fatores durante a implementação das estratégias? Por exemplo: criação de um novo cargo ou departamento, alteração na estrutura organizacional, comunicação, sistema de informação, sistema de recompensa dentre outros.



## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- O que você entende por estrutura organizacional?
- Você acredita que as relações informais são importantes no dia a dia da Instituição? Há abertura/flexibilidade para isso?
- Como são agrupadas as unidades da PMMG? A divisão ocorre com base na função, no serviço ou no mercado-alvo?
- De que modo se caracteriza a funcionalização da Instituição? Existe uma clara divisão entre quem planeja/gerencia e quem executa entre os membros/servidores?
- Como você analisa a amplitude das tarefas diárias dos membros/servidores (divisão do trabalho) na PMMG? E a profundidade? De que forma as tarefas são controladas?
- Há intercambialidade (trocas de papéis ou funções) entre os membros/servidores da instituição? O que acontece com as tarefas de um determinado membro/servidor caso ele se ausente sem aviso prévio?
- Em um *continuum* de alto a baixo, como você caracterizaria o nível de padronização do comportamento dos membros/servidores?
- Como o comportamento dos membros/servidores é definido? Há algum tipo de formalização (documento, manual etc.) de como ele deve se comportar na execução das suas tarefas?
- Como você analisa os treinamentos ou cursos disponibilizados aos membros/servidores? Eles são suficientes?
- Como ocorre a comunicação lateral? Ela é realizada por nível hierárquico? (dispositivos de contato)
- Há dependência entre órgãos/setores do mesmo nível hierárquico? (descentralização horizontal)
- Você considera que a centralização da tomada de decisões é alta?

### **3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO *VERSUS* ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

- Como você compreende a relação entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional na PMMG?
- Você acredita que o planejamento estratégico está integrado à estrutura organizacional?
- Em sua opinião, a atual estrutura organizacional da PMMG facilita ou promove o sucesso da implementação do planejamento estratégico?
- A Instituição já alterou sua estrutura em função de alguma estratégia?
- Alguma vez alguma estratégia ou nova ideia foi ignorada pelo fato de a estrutura organizacional não comportá-la?
- Como o planejamento estratégico ajudou a PMMG? Ele prejudicou de alguma forma?
- Por fim, você acredita que a estratégia impacta ou é impactada pela estrutura organizacional?