RELAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD* COM O DESENVOLVIMENTO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DE MATO GROSSO

Adonival Coelho de Souza Júnior[1]
Waldiley Alencar Taques do Valle Júnior[2]
Clelcimar Santos Rabelo de Sousa[3]

RESUMO

Este estudo analisa as contribuições das ferramentas estratégicas, mapa estratégico e *balanced scorecard*, na gestão estratégica da Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT). A partir desse enfoque, analisou-se a relação dessas ferramentas com o desenvolvimento dos objetivos institucionais. Com isso, por meio do método hipotético-dedutivo, buscou-se na pesquisa bibliográfica expor o referencial teórico que traduz as suas contribuições com o objetivo do estudo. De igual modo, analisou-se em pesquisa documental os planejamentos estratégicos formulados entre 2003 e 2020 e, por meio da pesquisa de campo, verificou-se a opinião dos ocupantes de função militar da alta administração quanto as contribuições das ferramentas estratégicas. A pesquisa demonstra uma pontual e recente relação contributiva das ferramentas estratégicas com o planejamento estratégico da PMMT em prol do alinhamento organizacional, promovendo a gestão orientada à estratégia e a consecução dos objetivos institucionais.

Palavra-chave: Polícia Militar de Mato Grosso - gestão estratégica - mapa estratégico - balanced scorecard - alinhamento organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the contributions of strategic tools, strategic map and balanced scorecard, in the strategic management of the Military Police of Mato Grosso (PMMT). From this focus, the relationship of these tools with the development of institutional objectives was analyzed. With this, through the hypothetical-deductive method, it was sought in the bibliographic research to expose the theoretical framework that translates their contributions with the objective of the study. Likewise, the strategic plans formulated between 2003 and 2020 were analyzed in documentary research, and through field research, the opinion of the occupiers of military function of the top management was verified, regarding the contributions of the strategic tools. The research shows a punctual and recent contributory relationship between strategic tools and PMMT's strategic planning, in favor of organizational alignment, promoting strategy-oriented management and the achievement of institutional objectives.

Keyword: Military Police of Mato Grosso - strategic management - strategic map - balanced scorecard - organizational alignment.

---

[1] Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

[2] Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

[3] Coronel RR da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Especialista em Gestão Organizacional pela Universidade do Estado de Mato Grosso.

INTRODUÇÃO

Todas as organizações possuem como objetivos finais a entrega de produtos ou serviços aos seus clientes e a consequente aferição de lucro. Este é financeiro para as organizações privadas e, para as organizações públicas, reverte-se na melhoria da condição de vida da população (bem comum), em resumo.

Nesse sentido, a Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT) encontra no art. 1º da Lei Complementar nº 386/2010 a direta tradução de sua finalidade. E, portanto, tem aí o referencial para a entrega de serviços a sociedade, como expressão de resultado e alcance dos objetivos estratégicos.

> Art. 1º A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso [...] tendo por finalidade a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, da vida, da liberdade, do patrimônio e do meio ambiente, de modo a assegurar com equilíbrio e equidade, o bem estar social, [...]. (Mato Grosso, 2010)

Na condução da organização para a consecução dos objetivos estratégicos, Porter (1989, p.60) assevera que "o sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem - não apenas algumas - e integrá-las".

Contudo, estudos recentes indicam que os índices de fracasso na gestão da estratégia alcançam cifras de 70 a 90%, ou seja, é imperioso buscar formas para tratar com essa massa de resultados ruins. (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 6)

É importante considerar o sucesso como resultado de um planejamento a longo prazo, em que a integração (relação) entre a organização e sua visão de futuro devem à gestão estratégica, baseada em ferramentas estratégicas, a ligação ou ponte para o alcance dos objetivos estratégicos, ou institucionais[4], como denominaremos neste trabalho.

Para Djama:

> O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação

[4] Para fins desta pesquisa, os objetivos institucionais têm por conceito o que preconiza a definição de objetivos estratégicos, a partir da metodologia de planejamento estratégico. Delimita-se sob a afirmação de que "o planejamento estratégico [...] diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para a sua consolidação [...]". (OLIVEIRA, 2018, p. 17)

> viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2018, p. 04)

A arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 88)

Assim, no anseio de compreender as contribuições das ferramentas estratégicas que promovam o alinhamento organizacional (interno) e o desenvolvimento dos objetivos institucionais, justifica-se o tema abordado: a relação das ferramentas: mapa estratégico e *balanced scorecard* (BSC), na gestão estratégica da Polícia Militar de Mato Grosso, e o alcance dos objetivos institucionais.

A proposta central do problema, com base na metodologia do método hipotético-dedutivo, orientou-se pela seguinte questão: Quais as contribuições do mapa estratégico e do BSC, como ferramentas estratégicas, para o alcance dos objetivos institucionais na gestão estratégica da PMMT?

Diante disso, tem-se por hipótese inferida que as ferramentas estratégicas estão relacionadas com o planejamento estratégico da PMMT de forma contributiva, promovendo o alinhamento organizacional, para a gestão orientada à estratégia e a consecução dos objetivos institucionais.

Eis, então, que o objetivo da pesquisa é analisar a relação contributiva das ferramentas estratégicas: mapa estratégico e BSC, no âmbito da gestão estratégica da PMMT e o alcance dos objetivos institucionais, de modo a expor os benefícios ao alinhamento organizacional.

São objetivos específicos: 1) identificar no referencial teórico os conceitos e as contribuições das ferramentas estratégicas, mapa estratégico e BSC; 2) verificar as contribuições e uso das ferramentas na gestão estratégicas da PMMT, a partir dos documentos estratégicos formulados no período de 2003 a 2020; 3) verificar a opinião da alta administração da PMMT[5] sobre as ferramentas estratégicas;

[5] Nos termos do art. 28 da Lei Complementar nº 555 de 2014, a função militar é a atividade desempenhada pelo militar estadual no âmbito da instituição a que pertencer, ou a disposição de outro órgão. (MATO GROSSO, 2014). Assim, para fins de cumprir a delimitação da pesquisa, são componentes da alta administração da PMMT, onde desenvolve-se a gestão estratégica: o conjunto de funções, setores e unidades policiais militares, nos níveis de direção geral, superior e setorial.

METODOLOGIA

Optou-se, conforme as orientações de Popper (apud KOCHE, 2012, p.72), pelo método hipotético-dedutivo, que favorece discussão do problema e a indicação de soluções, a partir da hipótese confrontada pela análise dos dados da pesquisa.

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa-quantitativa, em modalidade analítica e descritiva, correlacionando as contribuições das ferramentas estratégicas à gestão orientada pela estratégia, em alinhamento organizacional com o desenvolvimento dos objetivos institucionais.

Primeiro, buscou-se na pesquisa bibliográfica o referencial teórico de autores clássicos sobre a gestão estratégica, correlacionando-os as contribuições das ferramentas estratégicas ao planejamento estratégico e o desenvolvimento dos objetivos institucionais da PMMT.

Segundo, mas de igual modo, analisou-se em pesquisa documental os planejamentos estratégicos formulados entre 2003 e 2020. E, em pesquisa de campo, verificou-se a opinião dos Oficiais Superiores ocupantes de função militar da alta administração da PMMT.

Por último, correlacionou-se as contribuições das ferramentas estratégicas para o alinhamento organizacional e consecução dos objetivos institucionais.

Os instrumentos de coleta dos dados da pesquisa foram: 1) a coleta documental; 2) a entrevista com o Comandante Geral da PMMT; e 3) o questionário *on-line* aplicado aos Oficiais Superiores da alta administração da PMMT.

Em amostra da coleta documental, foram analisados 04 documentos estratégicos[6] que formalizam os planejamentos estratégicos da PMMT entre os anos de 2003 a 2020, cujos dados serão apresentados na seção da pesquisa documental, sob a forma de quadro expositivo que expõe a metodologia de planejamento estratégico utilizada, bem como o uso e contribuições das ferramentas estratégicas ao alinhamento organizacional em cada plano estudado.

[6] A obtenção de tais documentos envolveu o contato direto por telefone e *WhatsApp* com 13 Oficiais da PMMT, componentes das comissões de elaboração dos planejamentos estratégicos, e ainda ocupantes de funções militares da alta administração no período estudado, e atual, que pudessem dispor dos arquivos dos documentos.

A entrevista[7] com o Comandante Geral da PMMT, por meio *on-line*, através da plataforma *Google Meet*, contemplou os assuntos relacionados a atual gestão estratégica da PMMT, cuja análise dados obtidos serão expostos em quadro resumo aos apontamentos elaborados pelo entrevistado.

Os questionários foram precedidos por teste piloto[8] antes de sua utilização, contando com a colaboração de 06 respondentes, que retornaram avaliações e apontamentos, contribuindo para o seu aprimoramento. Para a sua aplicação, foram remetidos *link*[9] do questionário *on-line*, por aplicativo de *WhatsApp*, aos entrevistados e nos endereços de *e-mail* das unidades policiais da alta administração da PMMT, em formato de formulário da plataforma *Google Forms*, que direcionava o respondente à página de apresentação da pesquisa, contendo vídeo explicativo formulado pelos autores da pesquisa no portal do *Youtube*[10]. Após registrado o e-mail do entrevistado, este era direcionado às sessões de perguntas, sobre a estratégica e gestão estratégica da PMMT, e as ferramentas estratégicas: mapa estratégico e *balanced scorecard*, quanto ao grau de conhecimento, uso das ferramentas, as contribuições indicadas no referencial teórico para o alinhamento organizacional, e os indicadores de desempenho balanceados pela estratégia adotados pela PMMT, cujos os dados estão expostos nas seções seguintes, através de gráficos e tabela, bem como resumo das explicações quanto as afirmações discursivas dos respondentes nas questões abertas.

---

[7] Realizada em 21/12/2020, com o Cel PM Jonildo José de Assis.

[8] Realizado em 22/11/2020, entre os seguintes respondentes com competências profissionais na área de estratégia e planejamento: 01 Oficial Superior da reserva remunerada da PMMT, 01 servidor público da Casa Civil de Mato Grosso, 01 servidora pública da Secretária de Segurança Pública de Mato Grosso, 01 ex-servidora pública da Secretaria de Planejamento e Gestão de Mato Grosso e 02 Oficiais de Inteligência da Superintendência Regional da ABIN/MT.

[9] Link de acesso ao questionário *on-line*: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfH0H7rmtHH qHsa_j MS5Yxn4n4YJw-GBysx-53cdxPvA6WgA/viewform?usp=sf_link.

[10] Para esclarecer aos respondentes do questionário *on-line* o funcionamento da pesquisa de campo, e os conceitos úteis a resposta, foram formulados vídeos em cada sessão de perguntas e ainda expostos conceituação das ferramentas estratégicas, que permitissem responder em autoavaliação do conhecimento e das contribuições ao alinhamento organizacional.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS: MAPA ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD*

Os autores Robert S. Kaplan e David P. Norton trazem as bases conceituais das ferramentas: mapa estratégico e *balanced scorecard*, na gestão estratégica organizacional, por meio de suas publicações na renomada *Harvard Business Review* em idos da década de 90.

Produziram seus fundamentos por meio de estudos com centenas de organizações, na busca de novas maneiras de medir o desempenho organizacional, para sair do tradicional sistema de avaliação calçado na contabilidade financeira, que é insuficiente para avaliar outras métricas e processos internos. (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 79)

Com isso, as organizações devem preservar os indicadores financeiros (ativos tangíveis), em primeira perspectiva, mas que também os equilibrar com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (ativos intangíveis), que representam os motores que impulsionam o futuro financeiro esperado (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 9)

Cabe à gestão estratégica identificar, orientar e mensurar os processos críticos que exercem maior impacto sobre a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2017, p. 232), dando surgimento ao Mapa Estratégico e ao BSC como ferramentas estratégicas de alinhamento organizacional à estratégia e objetivos institucionais.

> Imagine que você é um general levando suas tropas para território estrangeiro. Obviamente, você precisaria de mapas detalhados mostrando as cidades e vilas importantes, a paisagem circundante, as principais estruturas como pontes e túneis, e as estradas e rodovias que cruzam a região. Sem essas informações, você não poderia comunicar sua estratégia de campanha aos oficiais de campo e ao resto de suas tropas. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.1)

O conceito da ferramenta mapa estratégico [11], ressalta a necessidade da sua definição para se ter a visão global da estratégia institucional. Esta ferramenta descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los,

[11] Publicação na *Harvard Business Review* do o artigo: Está tendo problemas com a sua estratégia? Então mapeie.

interligando-os em relações de causa e efeito, que perpassam as quatro diferentes perspectivas, formando no ápice a cadeia de valor para o cliente e a logo prazo para o acionista. (KAPLAN e NORTON, 2017, p. 9)

Observa-se no modelo genérico de mapa estratégico e BSC de Kaplan e Norton que dentro das quatro perspectivas trabalhadas, existem uma série de objetivos estratégicos interligados. Por isso, a construção desse mapa acontece de cima para baixo, ou seja, primeiro define-se as estratégias que trazem valor aos acionistas e aos clientes, e depois quais os processos internos são críticos, bem como as questões que envolvem o aprendizado e crescimento, quem permitem o desenvolvimento das estratégias e objetivos institucionais selecionados.

Já na conceituação [12] o BSC, os autores recomendam aos executivos como deveriam inseri-lo no novo sistema de gestão do desempenho estratégico, fazendo um alerta aos gestores através da seguinte comparação:

> Pense no *balanced scorecard* como os mostradores e indicadores da cabine de um avião. Para a complexa tarefa de navegar e pilotar um avião, os pilotos precisam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do vôo. Eles precisam de informações sobre combustível, velocidade do ar, altitude, rumo, destino e outros indicadores que resumem o ambiente atual e previsto. Depender de um único instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade de gerenciar uma organização hoje requer que os gerentes sejam capazes de visualizar o desempenho em várias áreas simultaneamente. (KAPLAN e NORTON, 1992, p.2)

A essência do BSC é o fornecimento de um referencial de análise estratégica utilizada para a criação de valor, aliando indicadores chaves para o atingimento dos objetivos propostos. A ferramenta apresenta sinteticamente a definição das métricas necessárias para balancear as diferentes perspectivas de uma organização e assim atingir os resultados estratégicos (objetivos institucionais). (KAPLAN e NORTON, 2019, p. 34)

O BSC é construído a partir da elaboração e definições do mapa estratégico (anexo B), de modo que em cada bloco das perspectivas, os objetivos devem ser desdobrados em indicadores, alvos (metas) e iniciativas, formando os quadros de *balanced scorecard,* que permitem a gestão e o monitoramento do alcance

[12] Publicação na *Harvard Business Review* do artigo: O balanced scorecard, medidas que impulsionam desempenho.

dos objetivos e estratégias, por indicadores de desempenho balanceados pela estratégia organizacional.

CONTRIBUIÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO E DO *BALANCED SCORECARD* À GESTÃO ESTRATÉGICA

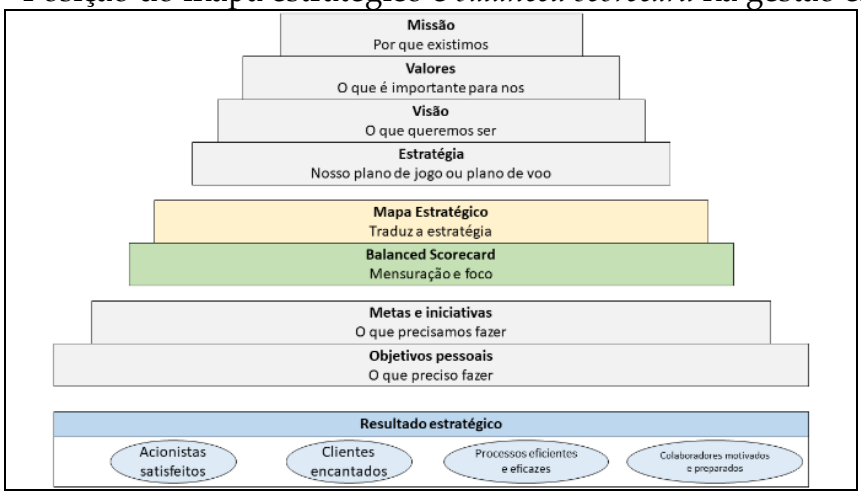
Muitos executivos falham ao tentar implementar suas estratégias de negócio fornecendo aos seus colaboradores apenas descrições limitadas das ações que deveriam ser executadas, sem conectá-las a estratégia geral da empresa. Essa falta de clareza acabava por levar ao fracasso. (KAPLAN e NORTON, 2019, p.282)

O desafio proposto para a gestão estratégica é promover o alinhamento organizacional à estratégia e objetivos institucionais com uso das ferramentas: mapa estratégico e BSC. Isso significa exatamente evoluir da avaliação calcada em ativos tangíveis, para a implantação de ativos intangíveis[13]. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.2)

A partir de então, o mapa estratégico e o *BSC* foram e são utilizados por milhares de empresas no mundo, pois além do alinhamento organizacional, possibilitam, também, a implementação das 4 funções do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar, que aqui não será detalhada, devido ao estudo conter recorte de pesquisa diverso.

[13] Exemplos de ativos tangíveis: receita, estoques, terrenos, fábricas e equipamentos. Exemplos de ativos intangíveis: relacionamento com os clientes, habilidades e conhecimentos dos funcionários, tecnologias de informação e uma cultura corporativa que incentiva a inovação, a resolução de problemas e melhorias organizacional em geral. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.2)

Figura 01 – Posição do mapa estratégico e *balanced scorecard* na gestão estratégica.

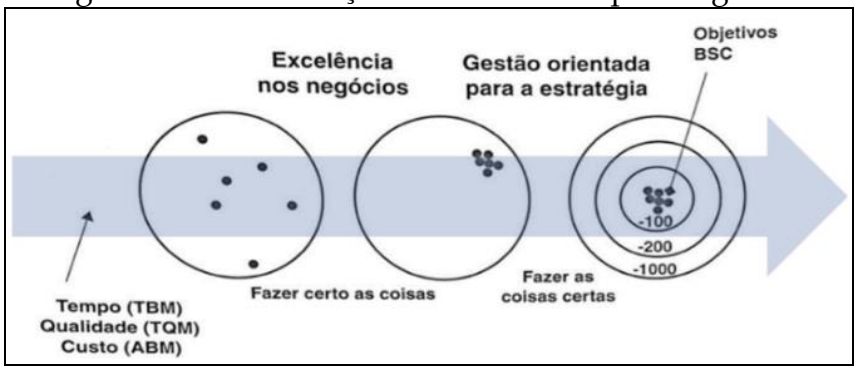


Fonte: Kaplan e Norton, 2017, p. 35.

É na função de gestão do planejamento estratégico, ou seja, gestão estratégica, que residem as ferramentas estratégicas (figura 01). Pois o mapa estratégico orienta e direciona os esforços estratégicos, e o BSC propicia a mensuração e foco, alinhando os processos críticos para a formação de valor com o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, diante da referência dada pela identidade organizacional (missão, negócio, visão e valores) e pelos objetivos institucionais (estratégia), definidos conforme o planejamento.

Outra contribuição importante do mapa estratégico e BSC, é que as ferramentas permitem a combinação com outras metodologias de otimização das organizações. Isso possibilita fazer "certo as coisas certas", porém com novo foca para gestão orientada à estratégia.

Figura 02 – Combinação de diferentes tipos de gestão.



Fonte: KAPLAN e NORTON, 2019, p. 100.

Esquematicamente, conforme figura 02, diferencia-se a forma de gestão baseada por tempo (TBM – *Time Based Management*), por qualidade (TQM – *Total Quality Management*) e por custo (ABM – *Activity Based Management*), da forma de gestão orientada para a estratégia com uso do mapa estratégico e o BSC, na medida em que estas permitem agrupar os objetivos e direcionar os esforços estratégicos para fazer "certo as coisas certas", enquanto as anteriores apresentam perspectivas isoladas entre os resultados. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.2)

Os autores Kaplan e Norton ressaltam que:

> Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.34)

Neste processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização, no qual se reconhece como parâmetro o planejamento estratégico, o mapa estratégico e o BSC compõem o elo entre as etapas de gerenciamento da alta administração e os processos operacionais.

O mapa estratégico, contribui a partir da tradução da estratégia em representação gráfica, que facilita a compreensão dos ocupantes de função na alta administração até a execução programática (operacional), orientando-os quanto o direcionamento dos esforços estratégicos sobre os processos críticos, ao mesmo tempo que os destaca, identificando aqueles processos de maior impacto ao encadeamento de valor, para as perspectivas dos clientes e financeira.

Como as ferramentas são interligadas em mesma construção esquemática, não apenas a identificação dos processos cruciais à estratégia é necessária. Também é fundamental, a mensuração dos esforços estratégicos por meio do BSC. Os indicadores de desempenho igualmente balanceados pela estratégia exibem a energia organizacional dispensada a cada processo, bem como retratam o quanto em metas representam o alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma as contribuições do mapa estratégico e o BSC à gestão estratégica são percebidas no alinhamento organizacional, referenciado por planejamento estratégico organizacional, com a orientação, direcionamento dos

esforços, mensuração da energia, dos indicadores e metas, para o desenvolvimento dos objetivos institucionais, ou seja, a obtenção dos resultados estratégicos.

PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO NA PMMT: CONTRIBUIÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO E DO *BALANCED SCORECARD*

Porter considera que toda organização possui uma estratégia competitiva podendo levar a uma falsa sensação de que se caminha no rumo de uma estratégia adequada. Porem isso deve ser tratado com muito cuidado, pois "dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos objetivos daqueles encarregados" (PORTER, 1991, p. 14). O que não raramente pode divergir da orientação estratégica.

Neste contexto, o planejamento estratégico posiciona-se como metodologia própria para a formulação da macroestratégia institucional e referência ao alinhamento organizacional, com base nas contribuições das ferramentas estratégicas. Assim, buscando verificar essa perspectiva e cumprir o objetivo da pesquisa, foram analisados documentos estratégicos, no período de 2003 a 2020, elaborados para a gestão estratégicas da PMMT.

Constata-se que, a partir de 2003, há um esforço institucional, visando o desenvolvimento da estratégia organizacional, conforme detalhamento no quadro 01 - Síntese dos Planos Estratégicos da PMMT:

Quadro 01 – Síntese dos planos estratégicos da PMMT.

Documentos	Descrição
2003-2007: Planejamento	Trata-se de documento que formaliza a estratégia da PMMT, sendo elaborado sob um método participativo junto a sociedade civil organizada, buscando estabelecer a estratégia da polícia comunitária.

(Continuação)

Documentos	Descrição
Estratégico Participativo - sociedade civil organizada &	É fruto do trabalho para criação do Plano de Modernização da Polícia Militar de Mato Grosso, denominado "Polícia Cidadã", cujo processo interativo de análise dos ambientes em que a PMMT estava inserida, oportunizou a definição dos elementos da identidade organizacional da corporação: missão, valores institucionais, visão de futuro e objetivos. A sua construção contemplou a formulação de metas e ações setoriais, parâmetros de avaliação e sistemas de

PMMT[14]	gerenciamento e responsabilidade para a sua implantação. Desse modo alcançou um panorama de questões estratégicas, que auxiliaram na formulação de ações estratégicas em curto e longo prazo, com enfoque nas políticas de recursos humanos, administração, socais, operacionais, saúde, ordem legal, ordem técnico-cientifica e Educação continuada. (MATO GROSSO, 2003)	
	Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:	Em análise ao documento estratégico não restou evidenciada a formulação de mapa estratégico, e mesmo na constatação de objetivos institucionais, as ações estratégicas não expõe indicadores orientados pela estratégia, ou seja o BSC. Portanto, este documento estratégico contempla a metodologia de planejamento estratégico, porém não se verifica nele, especificamente, o uso das ferramentas estratégicas.
2014 - 2019: Anteprojeto para elaboração do Plano Estratégico[15].	O Anteprojeto apresentou as diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico da PMMT. Dentre os temas definiu os seguintes macros objetivos: a defesa irrestrita dos Direitos Humanos; o fortalecimento institucional; a valorização do profissional de segurança pública; e a difusão continuada da filosofia de polícia comunitária. Usou a metodologia da matriz SWOT para a análise dos seguintes temas:1) Polícia sem autonomia orçamentária; 2) Unidades Especializadas desvinculadas da instituição; 3) Identidade Corporativa não percebida; 4) Filosofia de Polícia Comunitária não internalizada na totalidade do efetivo; 5) Corregedoria sem ferramentas para investigação na atividade de Polícia Judiciária Militar; 6) Bacharelado em Direito como pré-requisito para inclusão na carreira de oficiais; 7) Falta de política de inclusão e completamento de efetivo; 8) Instabilidade jurídica na legislação da Polícia Militar; 9) Programa de Qualificação Profissional com baixa efetividade; 10) Reduzida participação do poder público municipal nas ações de segurança pública; 11) Baixa sistematização e gestão deficitária dos processos pela Polícia Militar; 12) Instabilidade nas questões previdenciárias; 13) Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO); 14) Fundação da Polícia Militar. (MATO GROSSO, 2013)	
	Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:	De igual modo, em análise ao documento estratégico também não restou evidenciada a formulação de mapa estratégico, e mesmo na constatação de macro objetivos estratégicos, temas estratégicos não expõe indicadores orientados pela estratégia, ou seja, o BSC. Portanto, este documento estratégico contempla a metodologia de planejamento estratégico, porém não se verifica nele, especificamente, o uso das ferramentas estratégicas.
2016-2019: Plano Institucional de Comando da PMMT [16].	O Plano Institucional de Comando da PMMT: Pacto por Ações de Segurança (PAS PM), formulado para o período 2016/2019 apresentou um diagnóstico do ambiente de atuação da PMMT (Matriz SWOT), identificando e priorizando as principais variáveis de influência no serviço policial (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas). Com base nesse cenário, foi definida a identidade organizacional, o mapa estratégico, os objetivos, indicadores, prazos e responsáveis, para enfrentamento dos problemas priorizados. O PAS PM foi composto por 14 proposições estratégicas, sendo 07 propostas para o eixo de Gestão Operacional e 07 para o eixo de Gestão Administrativa.	
	Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:	Neste documento estratégico restou evidenciada a formulação de mapa estratégico, e para a mensuração dos objetivos estratégicos, indicadores orientados pela estratégia, ou seja, o BSC, nos termos do referencial teórico estudado. Portanto, este documento estratégico contempla o marco inicial de implantação das ferramentas estratégicas, com uso de metodologia de planejamento estratégico.
2018: Planejamento Estratégico da PMMT [17]	O plano estratégico da PMMT é dividido em macros objetivos, delimitados por campos e áreas de atuação. Esse arranjo segue os modelos e métodos existentes, SWOT, PDCA e Matriz de prioridades, com atenção ao passado, presente e análise dos cenários futuros. O ponto de partida segue a identidade organizacional, identificando o negócio, a missão, a visão de futuro, os valores institucionais e o objetivo estratégico. Em análise do ambiente, são verificadas três perspectivas: pessoal, instalação/construções e inteligência, para que na sequência fosse enumerado os fatores de influência sob os enfoques de ameaças,	

[14] Elaborado no comando do Cel. PM Orestes Teodoro de Oliveira.
[15] Elaborado no comando do Cel. PM Nerci Adriano Denardi.
[16] Elaborado no comando do Cel PM Gley Alves de Castro.
[17] Elaborado no comando do Cel PM Marcos Vieira da Cunha

	oportunidades, fraquezas e forças. Com o emprego da matriz de prioridade os eixos estratégicos foram classificados, sendo eles: 1º - Valorização policial; 2º - Gestão; 3º - Fortalecimento institucional; 4º - Efetivo. E para cada eixo, visando atacar um problema identificado, foram definidos macro objetivos e detalhadas as ações correspondentes, também classificadas de acordo com prioridade matricial. Desse modo o plano encerra com a propositura de modo o plano encerra com a propositura de 18 ações prioritárias com o fim de cumprir dos objetivos estabelecidos (MATO GROSSO, 2018).	
	Análise quanto as contribuições das ferramentas, mapa estratégico e BSC:	Em análise ao documento estratégico também não restou evidenciada a formulação de mapa estratégico e indicadores orientados pela estratégia, ou seja, o BSC. Portanto, este documento estratégico contempla a metodologia de planejamento estratégico, porém não se verifica nele, especificamente, o uso das ferramentas estratégicas.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Mapas Estratégicos da PMMT.

Marco inicial de formulação do mapa estratégico e BSC no planejamento estratégico institucional da PMMT

Em relação aos objetivos da pesquisa, o Plano Institucional de Comando: Pacto por Ações de Segurança – PAS PM 2016 a 2019 foi identificado como o marco inicial de implementação das ferramentas no planejamento estratégico da PMMT.

Nele, apesar de não ocorrer a explicação textual, o mapa estratégico (anexo C) é desenhado como um diagrama esquemático à semelhança do modelo genérico de Kaplan e Norton. Em seu ápice estão expostos os temas estratégicos, a identidade organizacional e a estratégia global. E na base, são informadas as perspectivas da "sociedade", "gestão administrativa e operacional", e das "pessoas e recursos financeiros".

Contudo, não são percebidas as perspectivas financeiras (diferente de recursos financeiros) e do aprendizado e crescimento, conforme anexo A. O que ameaça a sustentabilidade da cadeia de valor nas perspectivas do cliente e financeira, já que o aprendizado e crescimento são expressões dos ativos intangíveis, pilares do mapa estratégico, junto aos ativos tangíveis, para a formação de valor aos clientes e a longo prazo para os acionistas (sociedade), na perspectiva financeira (bem comum).

Quanto ao BSC, pode-se verificar que o PAS PM 2016 a 2019 contempla no item 5.3 (anexo D) as metas, responsáveis, prazos e indicadores de mensuração, exatamente em ligação às proposições estratégicas para a segurança pública. Esta composição assemelha-se ao referencial teórico de Kaplan e Norton, na medida em que os indicadores de mensuração são apresentados em alinhamento aos objetivos institucionais (proposições estratégicas).

Verifica-se na análise documental as contribuições e uso das ferramentas na gestão estratégicas da PMMT, mesmo que de forma pontual em 2016, por meio do Plano Institucional de Comando. Então, a partir desse o planejamento estratégico, a PMMT inaugura o alinhamento organizacional baseado nas orientações e direcionamentos do mapa estratégico institucional e a mensuração de indicadores de desempenho para cumprimento das metas, em balanceamento pelos objetivos institucionais.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Entrevista com o Comandante Geral da PMMT

Passada a análise documental referente aos planejamentos estratégicos, a coleta de dados buscou conhecer o planejamento estratégico em desenvolvimento na PMMT, por meio de entrevista com o Comandante Geral atual. O objetivo foi a verificação da gestão estratégica na alta administração da PMMT, correlacionando as ferramentas estratégicas com o planejamento atual e suas contribuições ao alcance dos objetivos institucionais. Pautou-se a entrevista em três sessões de perguntas, quanto: a definição da estratégia e gestão estratégica da PMMT, o mapa estratégico e o *balanced scorecard*.

Em resumo dos apontamentos relatados pelo CMT Geral, foram observados os seguintes aspectos interessantes a esta pesquisa:

Quadro 02 – Síntese das respostas do entrevistado.

Pauta	Resposta
Estratégica, gestão estratégica na PMMT	A instituição passa por um processo de consolidação da gestão estratégica e vem esforçando-se em definir e formalizar a estratégia para promover avanços orientados pelo novo pensar estratégico; O fortalecimento da Assessoria Institucional Especial (AIE/QCG) busca definir a estratégia da PMMT e delimitar os objetivos institucionais, com o uso das ferramentas de gestão estratégica, mapa estratégico e o BSC. O trabalho vem sendo construídos sob a metodologia do planejamento estratégico, com o acompanhamento técnico do Tribunal de Contas do Estados, integrado ao Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI).
Mapa estratégico e *balanced scorecard*	Para o entrevistado, o mapa estratégico traz "um futuro orientado" para a estratégia da Polícia Militar, de maneira que o pensamento estratégico direcione o policial e os comandantes de unidades operacionais. Essa construção estratégica significa uma mudança de cultura institucional, sendo que o planejamento estratégico resultará em indicadores de desempenho balanceados pela orientação estratégica.
Alcance dos objetivos institucionais	Um dos pilares citados como tema estratégico para a instituição é a captação de recursos, não só na fonte orçamentária ordinária do Estado, mas também através de recursos em outros poderes e programas federais, que subsidia os demais objetivos estratégicos;

	Por haver um esforço recente da AIE/QCG para a gestão da estratégia, o Cmt Geral entende que os resultados estão em processo de construção, e logo haverá grandes avanços, com uso de sistemas tecnológicos, orientados pelo novo pensar estratégico. Alguns exemplos mencionados são: a resolução do Tribunal de Justiça de Mato Grosso (TJ/MT) sobre o termo circunstanciado de ocorrência (TCO), a ampliação das Escolas Tiradentes pelo Estado e a padronização e aquisição dos armamentos e farda da Polícia Militar.

Fonte: quadro resumo da entrevista elaborado pelos autores

Dessa forma, há uma demonstração clara de atos de desenvolvimento da gestão estratégica da PMMT, que apesar do momento ser de análise, formatação e consolidação, já se pode identificar resultados concretos desta metodologia do planejamento estratégico ao alcance os objetivos institucionais. Então, correlacionado ao objetivo da pesquisa, tem-se a relação das contribuições das ferramentas estratégicas no desenvolvimento do atual planejamento estratégico da PMMT, alinhando os esforços organizacionais da AEI/QCG, com o alcance dos objetivos institucionais mencionado pelo entrevistado.

Questionário aplicado à alta administração da PMMT

Nesta seção, o questionário aplicado aos Oficiais PM buscou compreender a opinião da alta administração da PMMT sobre a relação contributiva das ferramentas estratégica e o alcance dos objetivos institucionais.

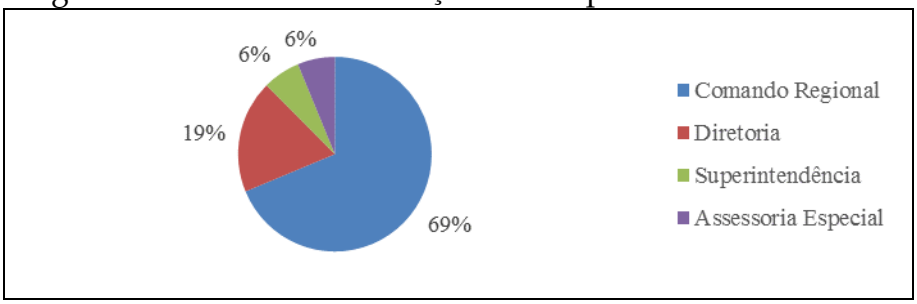
A população da pesquisa com uso de questionário *on-line* totalizou 34 (100%) Oficiais Superiores da alta administração da PMMT, como critério de seleção. E destes, a amostra de respondentes representou 47% do universo pesquisado, sendo 16 entrevistados.

O perfil dos entrevistados respondentes quanto a unidade de lotação, cargo militar[18], e tempo de serviço, demonstra a capacidade de discussão sobre o tema da pesquisa, devido a ocupação de funções em unidades da alta administração da PMMT e o tempo de serviço, em sua maioria, acima de 20 anos de serviço ativo.

[18] Nos termos no art. 19 e 20 da Lei Complementar nº 555 de 2014, o cargo militar é o posto ou gradação ocupado pelo militar estadual, correspondente a um conjunto de direitos, atribuições, deveres e responsabilidades. (MATO GROSSO, 2014)

Entre eles: 69% representam os Comandos Regionais, 19% representam as Diretorias da Polícia Militar, e 12% representam a Assessoria Especial Institucional e a Superintendência de Planejamento Operacional.

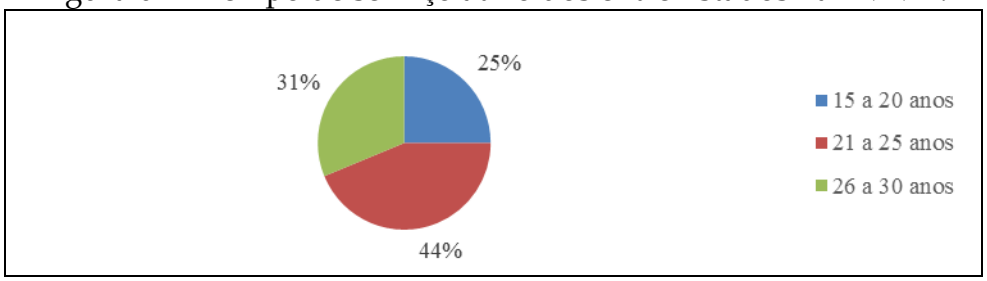
Figura 03 – Unidades de lotação dos respondentes na PMMT.



Fonte: os autores

Já em relação ao tempo de serviço: 69% (11) são Oficiais PM do cargo militar de Tenente Coronel da PMMT, e 31% (5) do cargo militar de Coronel da PMMT, sendo que 75% possuem tempo de serviço superior a 20 anos.

Figura 04 – Tempo de serviço ativo dos entrevistados na PMMT.



Fonte: os autores

Os dados estão expostos através de gráficos e tabela, correlacionados às explicações dadas em questões abertas.

Quanto a estratégia, gestão estratégica e genericamente sobre o uso de ferramentas estratégicas:

A PMMT possui uma estratégia de desenvolvimento dos objetivos institucionais?

Foram 81,3% dos respondentes que afirmaram "sim". Então, no intuito de verificar qual documento define a estratégia da PMMT, outra questão complementar trouxe que: 08 respostas informaram especificamente o planejamento estratégico

(P.E.), que somadas às 03 outras respostas que também o relacionaram, foram 11 respostas que totalizam 68,75% de afirmações sobre o P.E.

Tabela 01 – Instrumentos que formalizam a estratégia.

Instrumentos	***Quantidade de respostas que indicaram os instrumentos***
Planejamento Estratégico	8
Plano de Operações de Policiamento Ostensivo	3
Planejamento Estratégico, Plano de Operações de Policiamento Ostensivo	2
Não conhece	1
Não existe	1
Planejamento Estratégico, Plano de Trabalho Anual, Plano de Operações de Policiamento Ostensivo	1

Fonte: os autores

Aberta a questão para esclarecimentos, verificou-se afirmações dos respondentes no sentido que o planejamento estratégico define metas, ações, mobilização de recursos e a tomada de decisões, para a consecução dos objetivos.

Havendo uma estratégia definida para o desenvolvimento dos objetivos institucionais, quais os objetivos estratégicos da PMMT?

As respostas indicaram: prevenção, repressão qualificada, controle e redução do crime; qualidade no atendimento e relacionamento; fortalecimento do ensino; aproximar da sociedade e sensação de segurança; gestão por objetivos organizacionais; modernização, estrutura e ampliação das atividades; atuação integrada e regionalizada. E que o mapa estratégico (M.E.) vigente ainda requer maior clareza na definição da estratégia e a sua gestão, para que apresente os objetivos institucionais de maneira precisa, pois, a sua compreensão somente seria possível, a partir da interpretação dos temas estratégicos.

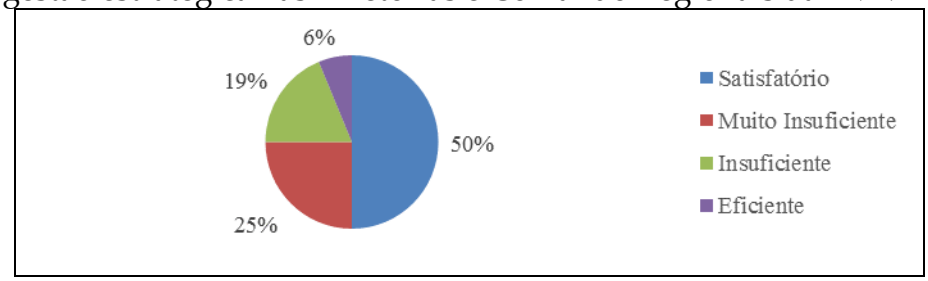
Considerando a gestão estratégica um conjunto de atos e procedimentos voltados à coordenação da execução da estratégia, para o alcance dos objetivos estratégicos. Quais as ferramentas utilizadas para a gestão estratégica da PMMT?

Nesta questão genérica os respondentes afirmam como ferramentas utilizadas: o monitoramento de crimes; reforma e construção de unidades; parcerias com órgãos públicos; análise criminal; atividade de inteligência; Sistema de Ocorrência Policial (SEOP); Sistema de Registro de Ocorrências Policiais (SROP); Ferramenta de Extração de Dados - *Oracle Business Intelligence;* Sistema de Protocolo

do Estado; Atuação Integrada; Repressão Qualificada; Plano de Operações. Todavia, cabe destacar que tal correlação indica instrumentos para a mensuração tática ou operacional, e não propriamente as ferramentas de gestão específica do planejamento estratégico.

E ainda, complementando, perguntou-se como avalia o uso das ferramentas de gestão estratégica, para a orientação e a mensuração dos objetivos estratégicos, junto às Diretorias, Comando Regionais da PMMT. Havendo 50% dos respondentes com afirmação "satisfatório" e 6% eficiente, que devido ao apontamento anterior indica satisfação não exatamente por ferramentas do objeto dessa pesquisa, mas sim por instrumentos de mensuração da execução tática ou operacional.

Figura 05 – Avaliação genérica quanto a orientação e mensuração das ferramentas de gestão estratégica nas Diretorias e Comando Regionais da PMMT.



Fonte: os autores

Quando aberta a explicação aos respondentes, destaca-se as afirmações quanto: aos resultados pontuais e temporários, "não servindo para indicar satisfação da gestão estratégico com uso das ferramentas indicadas"; aos dados analisados que permitem monitoramento criminal; "reuniões periódicas e análises estáticas e mapas criminais"; inexistência de ferramentas que buscam avaliar o planejamento estratégico; insucesso em concluir ações por insuficiência de recursos; "Mapeamento das manchas criminais através da RISP, para direcionar o policiamento". E que as "ferramentas utilizadas são específicas para o controle de criminalidade, não havendo ferramentas para outros indicadores, pois exigem mensuração subjetiva".

Também, verifica-se resposta que afirma uma ineficiência atual quanto as contribuições das ferramentas na PMMT, para orientação e mensuração dos objetivos

estratégicos. Para isso já correlaciona a possível divergência de resposta entre os gestores sobre esta temática, não relacionando com as metas a serem atingidas. Haveria assim, para o respondente uma falta de clareza e percepção sobre os objetivos institucionais por parte dos gestores, sobretudo em nível tático e operacional, que resulta em não reconhecimento das ferramentas estratégicas e suas contribuições ao alcance dos objetivos institucionais.

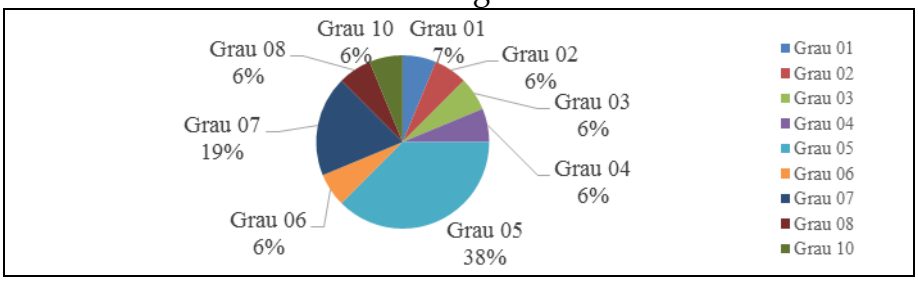
Quanto ao mapa estratégico:

Antes de iniciar a seção os respondentes tiveram acesso a um conceito textual do mapa estratégico, e foi-lhes apresentado um vídeo acerca das perguntas, em esclarecimentos sobre a seção, que resultaram nos seguintes dados:

1) Avalie seu grau de conhecimento sobre a ferramenta Mapa Estratégico:

Nesta questão, o próprio respondente avaliou seu grau de conhecimento quanto a ferramenta mapa estratégico, entre os graus 1 a 10, consignando gradação de conhecimento entre pouco conhecimento e muito conhecimento, respectivamente.

Figura 06 – Autoavaliação do entrevistado quanto ao conhecimento sobre o mapa estratégico.



Fonte: os autores

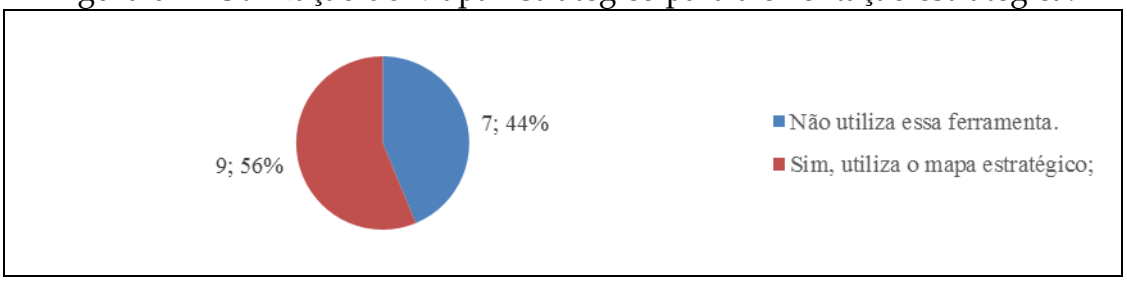
Constatou-se que 44% % dos julgam ter conhecimento entre os graus 05 e 06, representando regular e médio conhecimento sobre o mapa estratégico; e 31% julgam ter conhecimento entre os graus 07 a 10, representando bom a muito conhecimento. O que totaliza 75% dos respondentes em grau de conhecimento consideravelmente relevante e positivo sobre o mapa estratégico, entre os graus 5 a 10.

No entanto, quando questionado se a PMMT utiliza as ferramentas de orientação à estratégia da organização, especificamente o mapa estratégico, os

respondentes afirmam em 56% que a corporação a utiliza para orientação à estratégia, e 44% não a utilizam.

Todavia, diante do conceito apresentado, 100% dos respondentes reconheceram que o mapa estratégico pode orientar as unidades de direção e execução nos Comandos Regionais à estratégia da instituição.

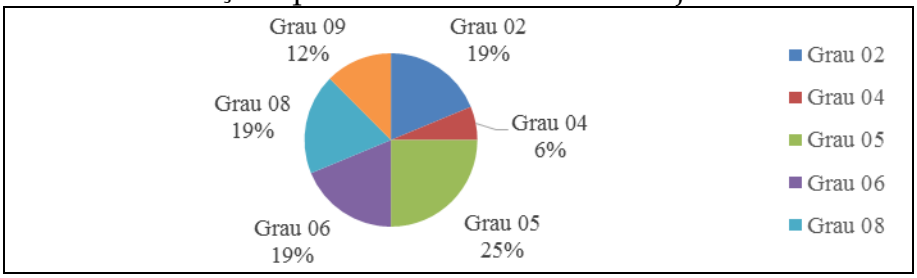
Figura 07 – Utilização do Mapa Estratégico para a orientação estratégica.



Fonte: os autores

O mapa estratégico: uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. Em sua opinião essa ferramenta aplicada a PMMT consegue atingir com clareza todas as unidades, dando o direcionamento para o planejamento e execução operacional e o alcance dos objetivos?

Figura 08 – Clareza no direcionamento do Mapa Estratégico ao planejamento e execução operacional e alcance dos objetivos.



Fonte: os autores

Entre os respondentes, a gradação quanto a clareza de direcionamento do Mapa Estratégico resultou em 44% entre os graus 05 e 06, representando regular e média eficiência; e 31% entre os graus 8 e 9, representando boa eficiência; 25% entre os graus 2 e 4, representando baixa eficiência. Do que se extrai 75% de respondentes

afirmando grau de eficiência consideravelmente positivo quanto a clareza de direcionamento do Mapa Estratégico.

Então, há alto índice de assertividade (100%) quanto ao reconhecimento de orientação pelo mapa estratégico. Embora isso, o uso para a orientação estratégica (56%), o grau de conhecimento em sua maioria como regular e médio (44%) e a clareza de direcionamento do Mapa Estratégico em sua maioria como regular e média eficiência (44%), apontam necessidade de otimização da relação contributiva dessa ferramenta à gestão estratégica da PMMT.

Esta necessidade é observada entre os esclarecimentos dos respondentes, onde ocorre a afirmação de que no estágio atual ainda há uma relação contributiva com a gestão estratégica da PMMT de maneira muito profusa, "ou diria até rasa", carecendo desta maneira de uma melhor pormenorização dos procedimentos a serem adotados em cada nível estratégico, tático e operacional. Se otimizada, o mapa estratégico poderia atuar como uma bússola para alcançar os objetivos da PMMT, pois difundiriam os objetivos estratégicos aos níveis de direção, apoio e execução, sintetizando a estratégia prioritária.

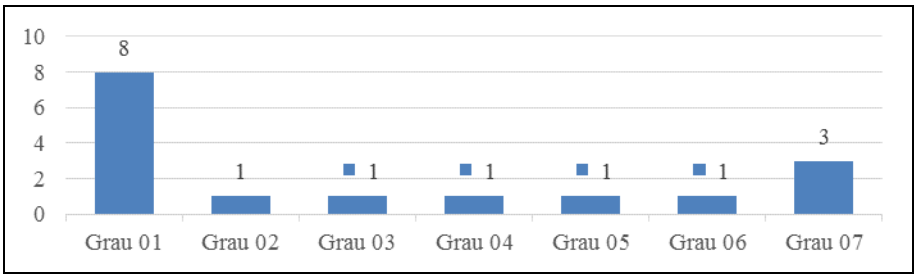
Quanto ao *balanced scorecard:*

Também, antes de iniciar a seção, os respondentes tiveram acesso a um conceito textual do BSC, e foi-lhes apresentado um vídeo acerca das perguntas, em esclarecimentos sobre a seção, que resultaram nos seguintes dados:

1) Avalie seu grau de conhecimento sobre a ferramenta do *Balanced Scorecard*:

Nesta questão, o próprio respondente avaliou seu grau de conhecimento quanto ao BSC, entre os graus 1 a 10, consignando gradação de conhecimento entre pouco conhecimento e muito conhecimento, respectivamente.

Figura 09 – Autoavaliação do entrevistado quanto ao grau de conhecimento sobre o BSC.



Fonte: os autores

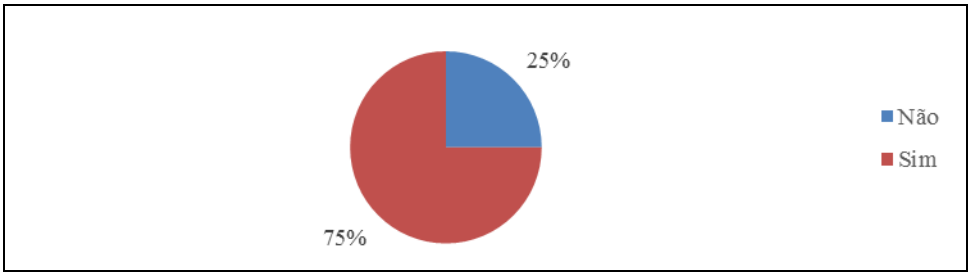
Constatou-se 12 respostas (75%) entre os graus 01 a 05, representando pouco a regular conhecimento sobre o BSC; e apenas 04 respostas (25%) afiram ter conhecimento entre os graus 06 a 07, representando médio conhecimento. Então, em sua maioria, possui grau de conhecimento 01, ou seja, pouco conhecimento (50%).

E quando questionado se a PMMT utiliza o BSC para a orientação à estratégia da organização, os respondentes afirmam em 75% que a corporação não utiliza para orientação à estratégica, e 25% a utilizam.

Se aplicado o *balanced scorecard* à gestão estratégica da PMMT, pode orientar os as unidades policiais à estratégia da instituição?

Apesar do baixo grau de conhecimento (50%) e indicação de baixa utilização da ferramenta pela PMMT em orientação estratégica (25%), diante do conceito apresentado no questionário, verificou-se que 75% reconhecem no BSC a capacidade contributiva de orientação à gestão estratégica da instituição.

Figura 10 – Se aplicado à gestão estratégica, o BSC pode orientar à estratégia da PMMT.



Fonte: os autores

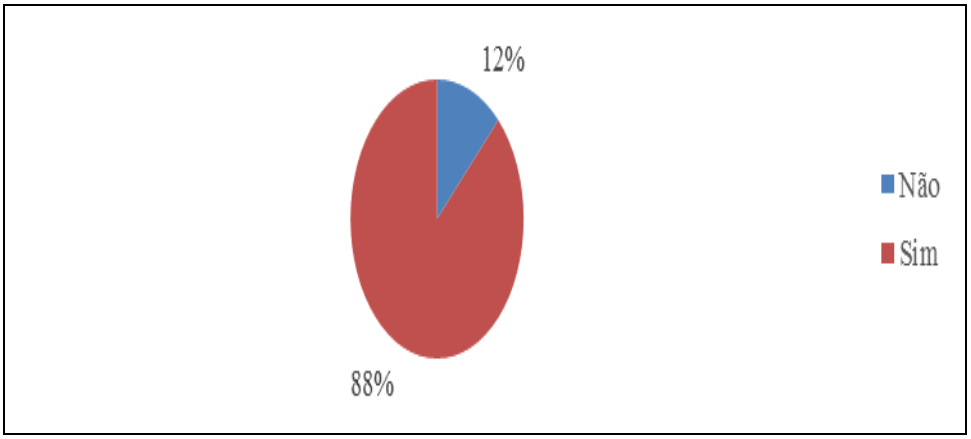
Observados os esclarecimentos dos respondentes, estes explicam que sim, o BSC pode orientar à estratégia da PMMT, com base em afirmações de que: “com a

definição do que é a ferramenta entendo que sim", a ferramenta viabiliza o planejamento com eficácia e eficiência, permitindo "visão em tempo real" e "diagnóstico profundo dos indicadores", para monitoramento das metas relacionadas aos objetivos institucionais. Cabendo ressaltar que entre os 25% de respostas negativas, as explicações circundaram em todas o desconhecimento sobre a ferramenta.

A partir de "indicadores balanceados de desempenho" (*balanced scorecard*), como um método de mensuração de desempenho da organização, as unidades de direção setorial e execução (Diretorias e Comandos Regionais), são capazes de traduzir a estratégia e direcionar os esforços para os temas estratégicos mais importantes?

Nesta questão, assim como os dados anteriores, mesmo com os graus de conhecimento obtidos, mas diante do conceito apresentado no questionário, os respondentes afirmam em 88% que a partir do BSC as unidades de direção e execução da PMMT são capazes de traduzir a estratégia e direcionar os esforços para os temas estratégicos mais importantes, e 12% não.

Figura 11 – Se o BSC traduz a estratégia e direciona os esforços para os temas estratégicos mais importantes nas unidades de direção e execução da PMMT.

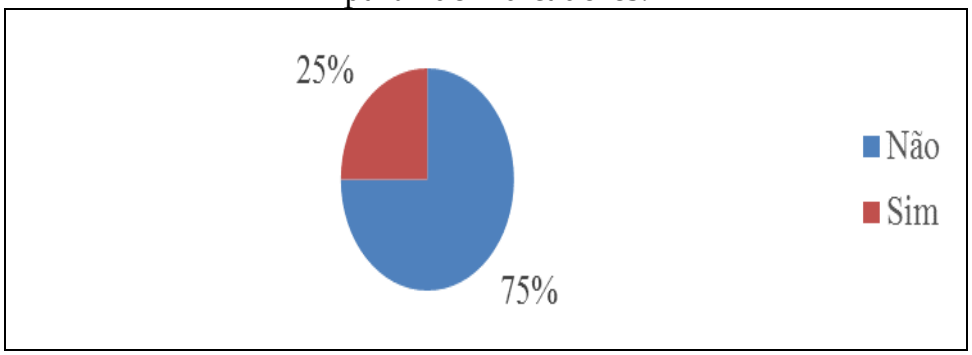


Fonte: os autores

Considerando que os ativos tangíveis são aqueles facilmente observados para a mensuração de resultados operacionais da atividade de policiamento ostensivo, como prisões de criminosos e apreensões de objetos ilícitos, e que os ativos intangíveis (processos internos, capital humano e capital da informação) estão também diretamente ligados a esses resultados, a PMMT adota a metodologia de mensuração de ativos intangíveis a partir de indicadores?

Em resposta, as afirmações são de que 75% não reconhecem a mensuração de ativos intangíveis, por meio de indicadores na gestão estratégica da PMMT. Nas explicações os respondentes afirmam que a produtividade é mensurada a partir de indicadores operacionais, "por exemplo apreensão de entorpecentes; armas de fogo; mandado de prisões". Contudo, esclarecem quais seriam os ativos intangíveis, os quais destaca-se: "confiança institucional"; satisfação do público interno; ensino na PMMT; "bem estar institucional"; "Capacidade técnica profissional"; "sensação de segurança pela sociedade"; e "capital humano e de informações".

Figura 12 – Se a PMMT adota a metodologia de mensuração de ativos intangíveis a partir de indicadores.



Fonte: os autores

CORRELAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

O referencial teórico de Klapan e Norton expos o desafio em promover o alinhamento organizacional, e exatamente evoluir da avaliação calcada em ativos tangíveis, para a implantação de ativos intangíveis. E que essa revolução tem nas ferramentas estratégicas as contribuições (orientação, direcionamento e mensuração) para a gestão estratégica e relação com o alcance dos objetivos institucionais,

posicionando-se como ponte entre a estratégia e os resultados esperados no planejamento estratégico.

Na PMMT, entre 2003 e 2020, constatou-se uma síntese da evolução histórica do planejamento estratégico da instituição, em que se percebe claramente a relação contributiva das ferramentas à gestão estratégicas da PMMT em prol do alcance os objetivos institucionais, mesmo que de forma pontual em 2016, por meio do Plano Institucional de Comando. Com este planejamento estratégico, a PMMT inaugurou o alinhamento organizacional baseado nas orientações e direcionamentos do mapa estratégico institucional e a mensuração por indicadores à luz do referencial teórico do BSC.

Desta análise documental, após 17 anos de planejamentos estratégicos na PMMT, esta metodologia é reconhecida entre 68% das indicações dos respondentes, como instrumento de formalização da estratégia.

Atualmente há uma demonstração clara de atos de desenvolvimento da gestão estratégica institucional, com base em ferramentas estratégicas. E apesar do momento ser de análise, formatação e consolidação, já se pode identificar resultados concretos desta metodologia do planejamento estratégico com alcance dos objetivos institucionais, conforme entrevista com o Cmt Geral da PMMT.

Contudo, passados quase 5 anos do marco inicial das ferramentas estratégicas, em resposta aberta (genérica) os gestores apontaram instrumentos para a mensuração tática ou operacional como utilizados na corporação, e não propriamente as ferramentas de gestão específica do planejamento estratégico. Haveria uma falta de clareza e percepção por parte dos gestores, sobretudo em nível tático e operacional.

Apesar disso, especificamente sobre o mapa estratégico, 100% dos respondentes reconheceram que ele pode orientar as unidades de direção e execução nos Comandos Regionais à estratégia da instituição. Bem como 75% dos respondentes afirmaram um grau de conhecimento consideravelmente relevante e positivo sobre o mapa estratégico e sua clareza de direcionamento do planejamento estratégico, a execução operacional e o alcance dos objetivos. O que demonstra,

mesmo com ressalvas, a aderência dos conceitos dessa ferramenta estratégica entre os gestores da alta administração da PMMT, ao longo do tempo.

Já quanto ao BSC: 75% possuem pouco a regular conhecimento sobre a ferramenta. Enquanto 75% afirmam que a corporação não a utiliza para orientação à estratégia. Mesmo assim, 75% reconhecem no BSC a capacidade contributiva de orientação à gestão estratégica da instituição, visto que a ferramenta permite a "visão em tempo real" e "diagnóstico profundo dos indicadores", para monitoramento das metas relacionadas aos objetivos institucionais. Enquanto para 88%, a partir do BSC, as unidades de direção e execução da PMMT são capazes de traduzir a estratégia e direcionar os esforços para os temas estratégicos mais importantes.

Dessa forma, é notável num panorama geral sobre os dados obtidos, que as ferramentas de gestão estratégica encontram contribuição mais recente e pontual à gestão estratégica da PMMT, principalmente a partir do Plano Institucional de Comando em 2016 e no atual comando. Esse último aspecto temporal da trajetória de desenvolvimento da estratégia na PMMT explica a sutil maturação dos conceitos e relação contributiva das ferramentas na corporação, visto que a gestão com base em mapas e indicadores de desempenho balanceados pela estratégia, encontra-se em processo de consolidação. Nesse sentido, conclui-se pela perspectiva positiva sobre o atual estágio de construção do planejamento estratégico da corporação, principalmente por conta das afirmações de uso e consequente contribuições do mapa estratégico e BSC, e a adesão ao PDI do Tribunal de Contas do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa partiu da proposta central de analisar a relação contributiva das ferramentas estratégicas: mapa estratégico e BSC, no âmbito da gestão estratégica da PMMT e o alcance dos objetivos institucionais, de modo a expor os benefícios ao alinhamento organizacional. Tal proposta visou apurar quais as contribuições do mapa estratégico e do BSC, como ferramentas estratégicas, para o alcance dos objetivos institucionais na gestão estratégica da PMMT.

A premissa hipotética é a de que as ferramentas estratégicas se relacionam com o planejamento estratégico da PMMT de forma contributiva, promovendo o alinhamento organizacional, para a gestão orientada à estratégia e a consecução dos objetivos institucionais.

Desta forma, diante dos resultados da pesquisa, constata-se que o objetivo geral foi alcançado, ou seja, confirmou-se a relação contributiva das ferramentas estratégicas: mapa estratégico e BSC (indicadores de desempenho balanceados pela estratégia), no âmbito da gestão estratégica da PMMT.

Isso, visto que a hipótese da pesquisa ao ser confrontada pela análise, correlação e interpretação dos dados, demonstra as seguintes contribuições das ferramentas estratégicas: orientação, direcionamento e mensuração da gestão estratégica da PMT.

Contudo, a ocorrência de tal relação é pontual e recente na instituição. Ainda carece de ampliação dos conceitos entre os gestores da alta administração, bem como de uma maior sistemática de uso das ferramentas como instrumentos de alinhamento organizacional para alcance dos objetivos institucionais.

Além disso, a presente pesquisa contribui e alicerça as bases para trabalhos futuros, principalmente, em relação aos objetos de estudo que recortem o desenvolvimento de indicadores de desempenho balanceados pela estratégia.

Por isso, sugere-se como extremamente importante para a Polícia Militar, que novas pesquisas quanto aos indicadores de desempenho, seguindo o modelo da ferramenta estratégica do BSC, sejam realizadas em busca de identificar na corporação as boas práticas alinhadas à gestão estratégica. E, ainda, que sejam introduzidos no cenário estratégico da alta administração da PMMT os conceitos e sistemas tecnológicos de informações que auxiliem o gerenciamento estratégico da organização.

Bem como, também sugere-se a Polícia Militar de Mato Grosso: 1) manter a elaboração de planos estratégicos institucionais; 2) Desenvolver uma estratégia de comunicação que permita difundir os objetivos estratégicos ao público interno; 3) Elaborar planos táticos e operacionais que desdobrem as estratégias; 4) Adotar ferramentas próprias de gestão orientada para a estratégia, mapa estratégico e

balanced scorecard; 5) Capacitar os gestores e colaboradores, quanto a utilização de ferramentas de gestão estratégica; 6) Incentivar a adoção de boas práticas voltadas a orientação e ao alinhamento estratégico para promover o desenvolvimento e aprendizado organizacional; 7) Incentivar estudos científicos, em trabalhos de conclusão de cursos superiores da PMMT, cujos objetos atendam a linha de pesquisa "Políticas Estratégicas"; 8) Realizar seminários e fórum de debates com foco no público interno, para manutenção da cultura e pensamento estratégico na corporação.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. ***Having trouble with your strategy? Then map It.*** **Harvard Business Review**, 01 de setembro de 2000.

_____. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Coelho da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.

_____. **Organização orientada pela estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Coelho da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Altas Books, 2019.

_____. ***The Balanced Scorecard: measures that drive performance.*** **Harvard Business Review**, janeiro/fevereiro de1992.

KOCHE, José Carlos**. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 31 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MATO GROSSO, Polícia Militar. **Planejamento Estratégico Participativo: Sociedade Civil Organizada & PMMT – Período de 2003 a 2007.** Cuiabá: PMMT, 2003.

_____. **Anteprojeto para elaboração do Plano Estratégico: 2013 - 2019.** Cuiabá: PMMT, 2013.

_____. **Plano Institucional de Comando: Pacto por Ações de Segurança – PAS PM 2016 a 2019.** Cuiabá: PMMT, 2016.

_____. **Planejamento Estratégico da PMMT - 2019 a 2022.** Cuiabá: PMMT, 2018.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 386 de 05 de março de 2010**. Dispõe sobre a estrutura e organização básica da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e dá outras providências. **Diário Oficial [de] Mato Grosso**, Cuiabá MT Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br/documents/2459523/4959710/Lei+Complementar+386.pdf/47cba 4c-32b3-41b2-925e-d2a3dd03d1b0>. Acesso em 27/01/2021.

_____. **Lei Complementar nº 555 de 29 de dezembro de 2014**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso. **Diário Oficial [de] Mato Grosso**, Cuiabá MT Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br/documents/2459523/4959710/LEI+COMPLEMENTAR+N%C2%BA+555%2C+DE+29+DE+DEZEMBRO+DE+2014.pdf/aabe 9978-2992-4ab2-bceb-704d133cff7 4>. Acesso em 27/01/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 34ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. 22ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1