

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE EVOLUTIVA SOB A ÓTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

FABRIZIA LOPES BRANDÃO PEREIRA

Tenente-Coronel do Quadro de Oficiais de Saúde da PMMG. Pós-graduada no Curso de Especialização em Gestão Estratégica e Planejamento da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar uma análise do percurso da adoção do modelo de gestão estratégica na Academia de Polícia Militar a partir da sua submissão ao processo de credenciamento como Instituição de Ensino Superior pelo Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. Trata-se de um estudo exploratório sobre as particularidades da implementação da gestão estratégica na Unidade responsável pela formação profissional da Polícia Militar de Minas Gerais, identificando conquistas e desafios enfrentados nesse intento. Utilizando de pesquisa bibliográfica, documental e entrevista, discorre sobre o conceito de gestão estratégica, apresenta a história do processo de credenciamento da APM ao longo dos últimos quinze anos e traça considerações sobre as implicações desse modelo na gestão educacional. Observou-se que, ao longo de quinze anos, houve significativo amadurecimento da gestão escolar a partir da adoção da gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão

educacional. Educação profissional de polícia militar. Plano de desenvolvimento institucional.

1. INTRODUÇÃO

A intensidade das mudanças ocorridas no contexto social no final da década de 90 e no início dos anos 2000, principalmente no campo tecnológico e da comunicação globalizada, influenciando todo o perfil comportamental da geração do século XXI, impôs às instituições, de um modo geral, uma capacidade adaptativa e de resposta às demandas externas de forma a sobreviverem em um ambiente dinâmico. Nesse contexto, está inserida a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que, no campo da gestão de pessoas, se viu diante da necessidade de rever, modernizar e otimizar o processo de formação de seus profissionais de forma a acompanhar o cenário social que clamava pela maior valorização da cidadania nas interações entre os agentes de segurança pública e a comunidade.

Uma das estratégias adotadas foi a submissão da Academia de Polícia Militar (APM) às normas do sistema regular de ensino, visando ao seu credenciamento como Instituição de Ensino Superior (IES) pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) e o reconhecimento dos seus cursos em âmbito externo à Corporação. Tal medida resultou em mudanças estruturais, normativas e pedagógicas. Somando isso a uma busca de alinhamento ao modelo de gestão adotada pela PMMG a partir da política de acordo de resultados, a APM viu-se diante da necessidade de implementar o modelo de gestão estratégica.

Neste estudo, pretende-se analisar as principais contribuições e desafios que a exigência de submeter ao modelo de gestão estratégica, consolidado em um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), trouxe para o desenvolvimento da APM e para o alcance dos objetivos institucionais.

A realização deste estudo justifica-se por sua relevância social, na medida em que pode contribuir para a melhoria dos processos educacionais concernentes à formação profissional do policial militar e, por conseguinte, para o melhor atendimento à sociedade mineira.

Identifica-se, ainda, relevância institucional, pois se apresenta com potencial de contribuir para manter otimizado o alinhamento dos objetivos da APM com os da PMMG, em um período no qual a Corporação empreende trabalho de desdobramento de seu plano estratégico no nível das Unidades de Direção Intermediária.

Há vasta bibliografia sobre a teoria da gestão estratégica, mas a sua implementação em IES é recente e, sendo a PMMG, dentre os órgãos de segurança pública, uma das pioneiras no país nesse empreendimento de submeter seu sistema de ensino ao crivo dos órgãos do ensino regular, mostra-se, do ponto de vista da relevância científica, como uma reflexão após uma década de implementação desse modelo de gestão na APM. Por esse motivo, reveste-se, também, de originalidade e de contribuição aos gestores, nos diversos níveis, dessa Academia.

O tema deste estudo é, portanto, a gestão estratégica em IES, delimitado à APM da PMMG, tendo como marco temporal o ano 2005, quando a escola foi credenciada pelo CEE, até 2015. Esse tema foi desenvolvido a partir da questão: quais as contribuições para a gestão educacional advindas da implementação da gestão estratégica na APM em decorrência do seu credenciamento como IES? O objetivo aqui consiste em compreender o processo evolutivo da gestão estratégica educacional na Academia de Polícia Militar a partir do seu reconhecimento como Instituição de Ensino Superior.

Este estudo classifica-se como qualitativo e exploratório, com vistas a compreender o processo evolutivo da gestão estratégica nas rotinas gerenciais da APM. Para atingir o objetivo, utilizou-

se a técnica de revisão bibliográfica em torno do referencial teórico adotado, a saber, gestão estratégica. Utilizou-se, ainda, a pesquisa documental, coleta de dados em fontes primárias, para analisar os PDI da APM, objetivando, dessa forma, identificar o atendimento aos principais eixos exigidos pelas normas específicas oriundas do Ministério da Educação e do CEE, o atendimento às etapas da gestão estratégica e o alinhamento entre estratégias formuladas e estratégias implementadas. Por fim, foi realizada entrevista semiestruturada com o presidente da comissão do CEE responsável pelos processos de credenciamento, de recredenciamento, de autorização e de reconhecimento dos cursos submetidos àquele órgão, objetivando conhecer o percurso da gestão estratégica na APM a partir de olhar e percepção externos à PMMG.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Tavares (2010, p. 22), a gestão estratégica consiste em um “conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”, tendo esse modelo de gestão surgido da busca por superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico – o da sua implantação. Dessa forma, enfatiza que a grande contribuição da gestão estratégica está em assegurar a ocorrência de mudanças organizacionais necessárias bem como a participação dos vários níveis envolvidos no processo decisório.

Tavares (2010) afirma que a gestão estratégica contempla as seguintes dimensões:

- a) abrangência: consiste na amplitude que o modelo de gestão abarcará, podendo ir desde a instituição inteira até cada um de seus departamentos;

- b) conteúdo: são os elementos que vão compor – visão, missão, negócio, valores –, competências distintivas, diagnóstico de ambiente interno e externo, políticas, estratégias, objetivos e ações;
- c) implementação: cumprimento e reformulação, quando necessário, das etapas previstas, bem como avaliação e controle do processo;
- d) organização para planejamento: compreende a formalização dos envolvidos no processo, o conhecimento e a intervenção na realidade organizacional, a criação de mecanismos de apoio e a reestruturação do modelo organizacional.

É importante destacar que em uma instituição nem todas as ações desenvolvidas são resultantes de planejamento formal. Muitas vezes, boa parte das ações estratégicas emerge de demandas que surgem no cotidiano ou em resposta à dinâmica do ambiente externo. Assim, como lembra Mintzberg (2010), há diferença entre estratégias planejadas – que podem ou não ser realizadas – e estratégias emergentes – que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas e que, posteriormente, uma vez bem-sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição. As estratégias emergentes e evolutivas passam por um processo analítico de formalização e codificação, dando origem ao planejamento estratégico ou programação estratégica.

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – compreensão por meio da execução de ações regidas pelas intenções. (MINTZBERG, 2010, p, 187).

Mintzberg (2010) acrescenta, ainda, que a estratégia emergente só pode ser associada ao aprendizado na interface entre o pensamento e a ação, combinando, sistematicamente, reflexão e resultado.

Analisando os conceitos apresentados por Tavares (2010), Laudares (*apud* MINASGERAIS, 2012) e Mintzberg (2010), extraem-se pontos comuns que indicam que esse modelo de gestão deve contemplar, minimamente, o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a avaliação dos diversos subsistemas que compõem uma instituição. Dessa forma, a gestão estratégica deve conter os seguintes elementos essenciais:

- a) diagnóstico: composto pela visão e análise externa e interna à instituição;
- b) formulação de estratégias: identificação de objetivos e desafios, avaliação da aceitabilidade, exequibilidade, coerência e eficácia das alternativas de ação, a fim de subsidiar a escolha das estratégias a serem implementadas;
- c) plano de ação: desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área específica da instituição;
- d) monitoramento: mecanismos de controle contínuo, a fim de identificar desvios e corrigir as ações em tempo hábil, e mecanismos de avaliação do processo como um todo, a fim de verificar os resultados obtidos em relação aos esperados.

Entende-se, portanto, a gestão estratégica como processo contínuo e adaptativo, que formula e implementa estratégias para atingir missão, objetivos e metas – estratégias planejadas ou deliberadas –, apoiada em um contexto de permanente mudança em que haja flexibilidade necessária para fazer frente

à dinamicidade dos ambientes interno e externo – estratégias emergentes.

3. O PROCESSO DE CREDENCIAMENTO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A PMMG tem uma escola própria para a formação e a capacitação dos seus profissionais, desde 1934, e um sistema de Educação de Polícia Militar (EPM) que, atualmente, é regido pela Lei Estadual n.º 20.010, de 25 de janeiro de 2012.

A Lei Federal n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDBEN), em seu artigo 83, reconheceu a especificidade do ensino militar, facultou às instituições militares a gestão dos seus processos educativos e admitiu a equivalência dos cursos, desde que estivessem em conformidade com as normas do sistema de ensino regular. Contudo, conforme observa Santos (2000. p. 12), essa não era a realidade no início do século XXI.

A prática comum é o não-reconhecimento do ensino profissional da Polícia Militar pelas instituições de ensino regular - apesar do tratamento especial que lhe é reservado -, deixando perceber, implicitamente, que a qualidade da formação policial-militar não se encontra nos moldes adequados à prestação de serviços de segurança pública aos cidadãos.

(...)

Os cursos profissionalizantes da Polícia Militar seguem normas internas, com reconhecimento somente no âmbito da Instituição, e não encontravam correspondência com nenhum currículo de curso do ensino regular, pois lhes faltava identidade própria.

Ainda segundo Santos (2000), o não reconhecimento dos cursos desenvolvidos na PMMG por outras instituições de ensino decorria, dentre vários fatores, da titulação e da formação inadequadas da maioria dos professores, da falta de uniformidade na condução das atividades curriculares que eram desenvolvidas de forma descentralizada, além de diplomas e certificados indevidamente registrados.

Na virada do século, inserida em um contexto favorável à promoção de mudanças, tanto decorrentes do cenário da segurança pública quanto da educação nacional, e em uma contínua busca por respostas às demandas sociais que exigiam a melhor qualificação dos agentes policiais no país, a PMMG iniciou um processo de revisão de todo o seu sistema de ensino visando à sua modernização.

No âmbito da segurança pública, destacam-se, dentre inúmeros fatores, a criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), em 1997, que ficou responsável pela articulação entre ações federais, estaduais e municipais e que, desde o início, apontou para a necessidade de maior atenção para a formação do agente de segurança pública como uma de suas prioridades; a eclosão de manifestações de policiais militares, em várias unidades federativas, também em 1997, reivindicando melhorias nas condições de trabalho e valorização profissional; a influência das organizações que promovem os Direitos Humanos, em especial, o Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) que, em 1998, iniciou um projeto de difusão e integração das normas internacionais nos cursos de formação policial, sendo a PMMG pioneira nesse projeto.

No âmbito da educação, na década de 90, houve incentivo à expansão do ensino superior, com a ampliação da oferta de cursos e vagas visando a atender a uma demanda reprimida da população brasileira. Além disso, a ideia de mesclar cenários

diversificados como escola, trabalho, cultura, ciência e política foi alavancada pelo conceito de educação profissional, expressão introduzida pela LDBEN, em 1996, mais precisamente nos artigos 39 a 41, que, muito mais do que uma formação profissional a serviço de empregadores, propôs, nos ambientes de trabalho, uma prática educativa promotora de mudança e crescimento social.

Art. 39 A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. (BRASIL, 1996)

Destaca-se que o contexto clamava por uma reforma policial que, necessariamente, deveria passar pela qualificação e profissionalização de seus integrantes.

Existe um consenso, dentro e fora das agências policiais, de que os processos de formação e instrução estão defasados e inadequados não só em relação às exigências postas na ordem do dia pela população, mas também em relação às próprias necessidades internas das organizações. (MUNIZ, 2001. p. 188)

Nesse debate sobre a melhoria da qualificação dos policiais, Muniz (2001) observou que as instituições de segurança pública consideravam três linhas de ação: o entendimento das universidades como espaços privilegiados, independentes e propícios para o pensamento acadêmico e produção de conhecimento; a parceria entre universidade e instituição policial; e, ainda, a criação de uma estrutura própria de ensino, unificada para as polícias civil e militar.

A PMMG seguiu trajetória própria. A estratégia adotada foi a submissão da APM ao processo de credenciamento como IES pelo

CEE e, por conseguinte, a adequação da formação profissional do policial militar à LDBEN e às normas do sistema regular de ensino, visando ao reconhecimento dos seus cursos em âmbito externo à Corporação.

Com a Resolução nº 3.628, de 24 de outubro de 2001, houve mudança estrutural e normativa na Unidade de execução de ensino de polícia militar, culminando com a criação do Instituto de Educação de Segurança Pública (IESP), que ficou responsável pela coordenação da EPM em todo o Estado de Minas Gerais, além da execução concentrada dos cursos na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

Como a LDBEN define que institutos superiores de educação são responsáveis pela formação de docentes para atuar na educação básica, a denominação IESP perdurou somente até o ano seguinte, quando foi novamente adotado o nome de Academia de Polícia Militar (APM), sendo mantidas a mesma estrutura e as atribuições do Instituto para o desenvolvimento da Educação de Polícia Militar (EPM).

Paralelamente às mudanças estruturais e normativas, os currículos dos diversos cursos da PMMG passaram por um processo de revisão, referenciada tanto nas orientações emanadas da SENASP, quanto nas exigências do CEE para o reconhecimento pelo sistema regular de ensino.

Nesse sentido, desde 1999, a formação de Soldados passou a ocorrer por meio do Curso Técnico de Segurança Pública (CTSP), centralizada no Centro de Ensino Técnico (CET) e nas sedes das Regiões de Polícia Militar¹. Além disso, os cursos destinados aos Oficiais Intermediários (Capitães) e Superiores (Majores e

¹ Para definir responsabilidade territorial, o Estado de Minas Gerais é subdividido em 18 Regiões de Polícia Militar, sendo que a 1ª RPM corresponde à capital, Belo Horizonte, as 2ª e 3ª, compreendem cidades e municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte e as demais, correspondem a cidades do interior do Estado.

Tenentes-Coronéis) – Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) e Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) – passaram a ser desenvolvidos pelo Centro de Pesquisa e Pós-graduação (CPP), em parceria com a Fundação João Pinheiro (FJP), e obtiveram, desde 1998, o reconhecimento como cursos de especialização *lato sensu*.

Nesse processo evolutivo, o Decreto s/nº, de 29 de novembro de 2005, assinado pelo Governador do Estado de Minas Gerais e publicado no Diário Oficial de 30 de novembro de 2005, credenciou a Academia de Polícia Militar e autorizou o funcionamento do Curso de Bacharelado em Ciências Militares – Área de Defesa Social –, para a formação dos Oficiais, no Centro de Ensino de Graduação (CEG).

No ano 2010, a Educação de Polícia Militar passou por novas alterações significativas. A Lei Complementar nº 115/2010 alterou o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais e estabeleceu a obrigatoriedade de curso superior para inclusão na Corporação, tanto para Praças² quanto para oficiais, sendo que, para estes últimos, passaram a ser requisitos, ainda, o título de bacharel em Direito e a aprovação em concurso público realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil³. Para se adequar à nova realidade, por meio da Resolução 4.194,

² No que tange às praças da PMMG, foi estabelecido um período de carência de cinco anos, para as devidas adequações do curso para a formação de Soldados. Neste período de carência, continuou sendo exigido o ensino de nível médio para ingresso na base da carreira policial militar.

³ A Emenda Constitucional 83, de 03 de agosto de 2010, acrescenta os §§ 3º e 4º ao artigo 142 da Constituição do Estado de Minas Gerais.

§ 3º – Para o ingresso no Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM) são exigidos o título de bacharel em Direito e a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Estado de Minas Gerais.

§ 4º – O cargo de Oficial do Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM), com competência para o exercício da função de Juiz Militar e das atividades de polícia judiciária militar, integra, para todos os fins, a carreira jurídica militar do Estado.

de 23 de fevereiro de 2012, a APM passou por nova mudança na sua estrutura, destacando-se a criação da Coordenadoria dos Sistemas de Qualidade, composta por Departamentos de Gestão da Qualidade do Ensino, do Treinamento, da Extensão e Pesquisa, além da Coordenação Pedagógica e das Políticas Pedagógicas, bem como a mudança no nome das unidades de formação: o Centro de Ensino de Graduação passou a chamar Escola de Formação de Oficiais e o antigo Centro de Ensino Técnico foi dividido em Escola de Formação de Soldados e Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Sargentos. Foram promovidas, por meio da Resolução 4210, de 23 de abril de 2012, mudanças na formatação dos cursos, redefinindo alguns focos, do nível técnico e da graduação para os cursos tecnólogos e de pós-graduação. O Curso destinado à formação de soldado, de curso de nível técnico, passou para um formato de curso tecnólogo; o curso para formação de sargentos, de curso livre, passou a ser curso tecnólogo e o curso destinado à formação de oficiais, antes Bacharel em Ciências Militares, passou a ser composto por um curso de especialização em segurança pública.

Ao longo dessa história, as mudanças que foram empreendidas na APM no processo de adequação às normas do CEE influenciaram também o seu modelo de gestão, pois uma das exigências para o credenciamento de uma unidade de ensino como IES é a apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme normatizado no inciso II do artigo 15 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

Art. 15. O pedido de credenciamento deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I - da mantenedora:

(...)

II - da instituição de educação superior:

a) comprovante de recolhimento da taxa de avaliação in loco, prevista na Lei n.º 10.870, de 19 de maio de 2004;

b) plano de desenvolvimento institucional;

c) regimento ou estatuto; e,

d) identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um. (BRASIL. 2006. **Grifo nosso**)

Muito mais do que instrumento burocrático e requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação dos cursos superiores, o PDI é uma ferramenta de gestão estratégica específica das IES, identificando ações necessárias ao enfrentamento de pontos críticos e desafios organizacionais a serem vencidos. De acordo com o artigo 16 do Decreto nº 5.773/2006, a elaboração do PDI deve contemplar, no mínimo, os seguintes eixos temáticos: perfil institucional; organização administrativa; organização acadêmica; infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e, como anexo, o projeto pedagógico dos cursos solicitados para reconhecimento.

É importante observar que, nesse período, a PMMG adotou o modelo de gestão estratégica a partir da política de acordo de resultados com o Governo Estadual de Minas Gerais, em um processo de alinhamento às estratégias governamentais consolidadas, em 2007, no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) (MINAS GERAIS, 2007)

Dessa forma, tanto a exigência do CEE quanto o modelo gerencial

adotado pela Corporação indicaram a necessidade de a APM adotar o modelo de gestão estratégica.

4. A GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA À GESTÃO EDUCACIONAL: O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

As instituições de ensino superior possuem algumas características que as tornam organizações complexas.

Esta complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos (BALDRIDGE, 1983 apud MEYER *et al*, 2004, p.3).

Ainda segundo Meyer *et al* (2004), essa complexidade afeta a maneira como essas IES se estruturam, influenciando, em especial, o seu modelo de gestão. Os autores afirmam, também, que a gestão é uma das funções mais negligenciadas nesse tipo de instituição em decorrência de questões como:

A primeira delas é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A segunda é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional fazendo com que se utilize modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das escolas. Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e

professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais. (MEYER *et al*, 2004, p.3).

Por conseguinte, alertam os autores, na prática gerencial das instituições de ensino superior, a formulação de estratégias está consideravelmente separada da sua implementação, ou seja, há uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir que pode causar frustrações e decepções aos envolvidos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento que expressa e espelha como uma IES se organiza, estrategicamente, para dar conta das demandas internas e das necessidades que o ambiente externo impõe. É o primeiro exercício institucional do ato de planejar e implementar. Trata-se, portanto, da formalização entre o pensar e os caminhos propostos para a implementação de ações necessárias para atingir seus objetivos.

Mais especificamente na Polícia Militar de Minas Gerais, desde que a APM submeteu seus cursos ao processo de reconhecimento pelo CEE, foram elaborados, até então, três Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo o primeiro em 2005, ano do primeiro processo de credenciamento, o segundo em 2010, por ocasião da primeira renovação e, por fim, o terceiro em 2015.

Destaca-se, aqui, um marco no processo de elaboração do plano estratégico da APM e, conseqüentemente, na condução do modelo de gestão estratégica, a saber, o ano 2013, ocasião da segunda visita dos membros do CEE. Durante essa verificação *in loco*, foi apontado e reforçado que o PDI então vigente, elaborado em 2010, necessitava de ampla revisão, uma vez que não contemplava todos os eixos temáticos previstos nas normas para credenciamento e não expressava, no seu teor,

os componentes necessários de uma gestão educacional que articulasse os macroprocessos de ensino, pesquisa e extensão.

A partir do que foi verificado pela Comissão e acima relatado, temos como considerações finais:

- a) O Plano de Desenvolvimento Institucional, apesar de estruturado, **deve ser de fato implementado** com relação às políticas de ensino, pesquisa e extensão, consolidando sua interdisciplinaridade (...) (MINAS GERAIS, 2013. p.23) (destaque nosso).

No tocante aos princípios do modelo de gestão estratégica, observa-se, pela redação das considerações feitas pela equipe de verificação *in loco* do CEE naquele ano, a lacuna entre o planejamento e a implementação de estratégias, corroborando as observações de Meyer *et al* (2004), na medida em que contraria a essência desse modelo de gestão que, segundo Tavares (2010), visa a superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico – o da sua implantação.

Dessa forma, em 1º de setembro de 2014, foi designada a Comissão nº 08/14, composta por integrantes do Sistema de Educação Profissional da Polícia Militar de Minas Gerais, para revisar o referido Plano, trazendo ações a serem desenvolvidas nos três anos seguintes (MINAS GERAIS, 2015a). O novo PDI foi estruturado de forma a atender as recomendações contidas no Decreto nº 5.773/2006, assim como a corrigir os pontos críticos apontados na avaliação anterior, e foi apresentado na terceira visita à APM da comissão de verificação *in loco* do CEE, em 2015. No texto de apresentação do referido Plano, observa-se que suas seções estão subdivididas em conformidade com os eixos temáticos mínimos que devem compor um PDI.

Portanto, síntese desse movimento revisatório, este documento está organizado em oito capítulos. No primeiro apresenta-se o perfil da

instituição mantida, o seu histórico, a estrutura organizacional, a missão, os valores e os princípios; no segundo capítulo apresenta-se o Projeto Pedagógico Institucional, descrevendo-se seus princípios filosóficos e técnico-metodológicos, a sua organização didático-pedagógica, as políticas de ensino, pesquisa e extensão proposta pela Academia e a responsabilidade social da IES; no capítulo três apresenta-se o cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos que possui; o capítulo quatro traça o perfil do corpo docente; no capítulo cinco apresenta-se a organização administrativa da IES; no capítulo seis são discutidas as políticas de atendimento aos discentes; o capítulo sete traz a infraestrutura da APM e o capítulo oito apresenta a avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. (MINAS GERAIS, 2015a, p.7)

4.1 Entrevista com o Presidente da comissão de verificação *in loco*: a percepção do CEE quanto às conquistas observadas no modelo de gestão da APM

Para alcançar os objetivos deste estudo, após essa terceira visita, foi entrevistado o especialista contratado *ad hoc* pelo CEE como presidente da comissão responsável pela verificação *in loco* para o credenciamento da APM, o qual participou de todos os processos de credenciamento, credenciamento, autorização e reconhecimento dos cursos da Academia de Polícia Militar (roteiro da entrevista no Apêndice). Suas funções consistiram em verificar as informações prestadas à comissão e preencher o relatório de visita.

Ao ser indagado sobre como percebia a gestão educacional da

APM, por meio dos PDI elaborados em 2005, em 2010 e 2015, afirmou que houve “grande crescimento da APM quanto ao entendimento dos processos educacionais, especialmente os tocantes ao planejamento do qual o PDI é peça fundamental e da avaliação da Comissão Permanente de Avaliação” (resposta do entrevistado). A resposta sinaliza o amadurecimento da APM no que se refere à essência da gestão estratégica, a saber, uma maior proximidade entre o planejamento e a implementação de estratégias.

Quanto às principais conquistas obtidas com o credenciamento da APM como IES, do ponto de vista dos pressupostos da gestão estratégica, o entrevistado reforçou a resposta anterior ao afirmar: “acredito que a maior conquista foi o alinhamento das estratégias educacionais, dentro da educação formal, pretendida pela APM, junto aos seus objetivos institucionais de formação e desenvolvimento dos seus quadros. Percebe-se que o entendimento sobre a extensão universitária, sobre a indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão também foram ganhos significativos” (resposta do entrevistado). O conteúdo da resposta demonstra que a APM apresentou maior harmonização entre o diagnóstico das necessidades institucionais, a formulação de estratégias e a definição de mecanismos e processos de monitoramento e acompanhamento da implementação das estratégias.

Quanto aos desafios, acrescentou que “o principal desafio é o de avaliação sobre a continuidade ou não da APM dentro da educação formal, da relevância e importância dessa inserção dentro do seu planejamento estratégico e daí o desenvolvimento da pesquisa estruturada via cursos de pós-graduação” (resposta do entrevistado).

Há que se destacar que, após a visita do CEE, em 2015, a PMMG publicou seu novo Plano Estratégico que traz, dentre seus

objetivos estratégicos, o de número 14 – garantir que a Academia de Polícia Militar atenda aos critérios de qualidade do Conselho Estadual de Educação –, indicando o comprometimento em superar o principal desafio apontado pelo entrevistado deste estudo. Além disso, o referido objetivo foi desdobrado em iniciativas estratégicas que respondem aos principais tópicos apontados pelo CEE em sua última avaliação *in loco*, a saber:

- a) revisar, adequar, aprimorar e automatizar os processos educacionais do ensino profissional da PMMG;
- b) promover a reestruturação logística dos ambientes internos da APM;
- c) garantir acessibilidade aos diversos prédios da APM;
- d) aprimorar o Sistema Informatizado de Gestão Educacional (SIGE). (MINAS GERAIS, 2015b)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção nas IES é o planejamento estratégico e sua prática, isto é, a gestão estratégica, o que exige comprometimento com a ação. Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário torna-se apenas um conjunto ou coletânea de boas intenções sem qualquer benefício concreto à instituição, exceto aqueles de natureza simbólica.

As instituições de ensino superior necessitam desenvolver seu processo de planejamento, o que implica a formulação e a implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos, desenvolvendo a maior capacidade de resposta às demandas internas e às exigências externas. Para isso é necessário que seus gestores estejam capacitados a utilizar a abordagem da gestão estratégica.

Para ser bem-sucedido é fundamental haver integração entre a formulação e a implementação de estratégias planejadas, minimizando o hiato entre o pensar e o agir, sem desconsiderar a flexibilidade necessária para empreender estratégias emergentes em decorrência da dinamicidade dos ambientes interno e externo da IES. Sem essa integração torna-se impossível cumprir a missão institucional.

Em uma IES, as ações estratégicas devem considerar a importância de articular diferentes ações que caracterizam o cotidiano escolar – a gestão pedagógica que envolve os objetivos para o ensino, a formatação de currículos, o desempenho de alunos, do corpo docente e da equipe técnica e o cumprimento de metas educacionais; a gestão administrativa e a infraestrutura que compreende a parte física – construções e equipamentos – e a parte institucional – legislação, registro acadêmico, regimento interno –; e, por fim, a gestão de pessoas, compreendendo as ações voltadas para a capacitação dos corpos técnico e docente e sua participação no cotidiano acadêmico, bem como direitos, deveres e atribuições, o processo de recrutamento e as relações profissionais.

Respondendo à questão proposta como problema de pesquisa deste artigo, a saber, quais as contribuições advindas do credenciamento da APM como IES, observou-se que, ao longo dos últimos quinze anos, essa escola de educação policial militar vem em franco processo de amadurecimento do seu modelo de gestão educacional, principalmente com a adoção da gestão estratégica, buscando maior harmonização entre o planejamento de ações e sua implementação, fato este observado por órgãos de controle externo, como a comissão de avaliação do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais.

O objetivo consistiu em compreender o processo evolutivo da gestão estratégica educacional na Academia de Polícia Militar

a partir do seu reconhecimento como Instituição de Ensino Superior. Para tanto, após discorrer sobre a gestão estratégica, buscando um nivelamento conceitual, foi feita uma análise do processo de credenciamento da Academia de Polícia Militar como IES, destacando as influências e os impactos da adoção da gestão estratégica na gestão educacional.

Contudo, como sugestões e propostas, é importante destacar que alguns elementos requerem atenção constante dos gestores da APM, que podem otimizar a gestão educacional por meio da gestão estratégica. Esses fatores são: a) liderança efetiva, a fim de garantir envolvimento de toda a comunidade com a implementação das estratégias; b) definição dos principais objetivos institucionais; c) identificação de indicadores de desempenho quantificáveis; d) integração entre planejamento e orçamento; e) avaliação como instrumento de melhoria contínua.. Além disso, é fundamental que os gestores interpretem e utilizem conceitos de análise de cenários, subsidiando o processo de tomada de decisão e, então, intervenham, de forma organizada e planejada, sem, contudo, perder a dinamicidade, a flexibilidade e a abertura para as estratégias emergentes que muito contribuem para o aprendizado organizacional.

Dessa forma, o maior desafio da APM, como IES, está na sua capacidade de movimentar-se e alinhar-se no sentido da prescrição proposta pelo planejamento estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

Abstract: This article seeks to analyze the course of the adoption of the strategic management model at the Military Police Academy, from its submission to the accreditation process by the State Board

of Education of Minas Gerais. It is an exploratory study on the particularities of the implementation of the strategy management in a higher education institution, identifying faced achievements and challenges in this attempt at body responsible for vocational training of the Military Police of Minas Gerais. Using bibliographical, documentary and interview research, discusses the concept of strategic management, the accreditation process of APM over the last fifteen years and outlines considerations about the implications of this management model in educational management. It was observed that over fifteen years there has been a significant maturation of school management with the adoption of strategic management.

Keywords: Strategic management. Educational administration. Professional education of military police.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. 1996

BRASIL. **Decreto nº 5.154**, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os art. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília. 2004.

BRASIL. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília. 2006.

MEYER, Vitor Júnior; SERMANN, Lucia; MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e Gestão Estratégica**: viabilidade nas IES. IV Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Florianópolis, 8-10 de dezembro de 2004.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução nº 3.628**, de 24 de outubro de 2001. Altera, provisoriamente, a Resolução nº 3563/00, que aprovou o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar – DD/QOD, a Resolução nº 3564/01, que aprovou o Plano de Articulação e suas modificações posteriores. Belo Horizonte. 2001.

MINAS GERAIS. **Decreto s/nº**, de 29 de novembro de 2005. Credencia a Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e autoriza o funcionamento do Curso de Bacharelado em Ciências Militares – Área de Defesa Social. Belo Horizonte. 2005.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**: estratégia de desenvolvimento Estado para Resultados 2007 - 2023. Belo Horizonte. 2007

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 115**, de 05 de agosto de 2010. Altera a Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte. 2010.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 20.010**, de 25 de janeiro de 2012. Dispõe sobre o sistema de ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte. 2012a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução 4.194**, de 23 de fevereiro de 2012. Altera o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) da Polícia Militar de Minas Gerais, aprovados pela Resolução nº 4.119, de 23 de novembro de 2010. Belo Horizonte. 2012b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar**. Belo Horizonte, 2012c.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Relatório de verificação in loco do CEE**. Processo 40.752 da Câmara de Ensino Superior. 20 de dezembro de 2013. Belo Horizonte. 2013.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Academia de Polícia Militar 2014-2016**. Belo Horizonte, 2015a.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano Estratégico 2016-2019**. Belo Horizonte, 2015b.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégias**: um roteiro na selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010, 392 p.

MUNIZ, Jaqueline. **A crise de identidade das polícias militares brasileiras**: dilemas e paradoxos da formação educacional. *Security and Defense Studies Review*, v.1, p. 177-189. 2001.

SANTOS, Marcos Antônio. ***A formação básica do policial-militar de Minas Gerais: as especificidades do ensino militar em relação à educação profissional de nível técnico.*** Dissertação de mestrado da Fundação João Pinheiro - Escola de Governo. Belo Horizonte, 2000. 130 p.

TAVARES, Mauro Calixta. ***Gestão Estratégica.*** 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 434 p.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual a sua participação no processo de credenciamento da APM como IES?
2. Como você vê o processo de gestão educacional na APM, por meio dos PDI elaborados em 2005 (ocasião do credenciamento da APM), em 2010 e em 2015?
3. Quais as principais conquistas obtidas com o credenciamento da APM como IES, do ponto de vista dos pressupostos da gestão estratégica?
4. E quais os principais desafios?