

# A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.

## **Paulo Henrique João Silva**

Especialista em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro.  
1º Tenente da Polícia Militar de Minas Gerais.

## **Leandro Stangherlin Araújo**

Mestre em Administração pela FUMEC. Cabo e analista criminal da Polícia Militar de Minas Gerais.

**RESUMO:** Este artigo é resultado da pesquisa de mestrado e tem o objetivo de avaliar como o fator estrutura orgânica influencia no processo de formulação e implementação do processo de Planejamento Estratégico, através do estudo de caso na realidade da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). A instituição foi escolhida, principalmente por vivenciar o processo de implementação do planejamento estratégico e possuir uma estrutura organizacional formalizada. Para elucidar o problema de pesquisa foi utilizado como ferramenta a entrevista semiestruturada em profundidade, analisada de forma qualitativa. A implementação do planejamento estratégico pode ser considerada um desafio para muitas organizações e o caso da PMMG não se difere desta realidade, entretanto, os dados demonstra que a integração entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional tende a promover a implementação das estratégias. Isso porque o resultado deste estudo indica que as fases do planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Implementação. Estrutura organizacional.

**Abstract.** This article is the result of master's research and aims to evaluate how the organic structure factor influences the process of formulation and implementation of the Strategic Planning process, through the case study in the reality of the Military Police

of Minas Gerais (PMMG). The institution was chosen mainly for experiencing the process of implementing strategic planning and having a formalized organizational structure. To elucidate the research problem, a qualitative semi-structured interview was used as a tool for in-depth interviews. The implementation of strategic planning can be considered a challenge for many organizations and the PMMG case does not differ from this reality, however, data show that the integration between strategic planning and organizational structure tends to promote the implementation of strategies. This is because the result of this study indicates that the phases of strategic planning influence and are influenced by the elements of the organizational structure.

**Key-words:** Strategic planning. Implementation. Organizational structure.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Reforma Gerencial do Estado de Minas Gerais, implementada em 2003, teve como base o planejamento de longo e médio prazo, a otimização do orçamento, a gestão com sistematização de métodos e técnicas de monitoramento e avaliação de resultados. Reforma Gerencial denominada também, em sua primeira fase, como “Choque de Gestão”, envolveu todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, com objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a modernização e reorganização do arranjo institucional e de um novo modelo de gestão do Estado.

Como órgão autônomo, pertencente à Administração Direta poder Executivo Estadual, a Polícia Militar de Minas Gerais (MG), faz parte do contexto governamental, sendo então necessário o alinhamento da instituição ao modelo da reforma. Tendo em vista que o planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional ele não é perfeito e vem recebendo críticas ao

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

longo do tempo: a dificuldade de implementar estratégias.

Para Pereira, Kich e Beppler muitas das críticas são em decorrência da não compreensão de seu conceito e de sua prática (PEREIRA, 2010; KICH e PEREIRA, 2011b; BEPLER e PEREIRA, 2013). Ao se comparar o processo de formulação com o de implementação das estratégias, este último é pouco estudado, principalmente no contexto brasileiro. Tal constatação foi feita após pesquisa em base de dados de estudos científicos, como EBSCO HOST e GOOGLE SCHOLAR.

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

Assim, o objetivo deste artigo é identificar como a formulação e a implementação do processo de planejamento estratégico impactam e são impactados pelos elementos da estrutura organizacional na prática da organização em estudo, através de entrevista semiestruturada.

Devido à oportunidade de olhar de forma aprofundada esse processo na PMMG, verificar como o elemento está influenciando, de forma positiva ou negativa, a implantação do seu Planejamento Estratégico; isso suscita a seguinte pergunta de pesquisa: como a estrutura organizacional influencia no processo de formulação e implantação do Planejamento Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O SEU PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Para Chiavenato (2003) planejamento:

[...] figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2003, p.167)

Muitos ainda confundem planejamento com estratégia ou administração, apesar de parecer intuitivo ao ser humano. Mintzberg (2004) reforça tal diferenciação quando explicita seu conceito de planejamento:

[...] deve ser visto não como tomada de decisão, não como formulação de estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como o esforço de formalizar partes delas." (MINTZBERG, 2004, p.28).

A utilização do termo estratégia é referenciada por Sun Tzu em seu famoso livro "A Arte da Guerra": "todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas" (SUN TZU, 2007, p. 79). A origem etimológica da palavra vem do grego *strategia*, cujo significado é plano, estratagema, manobra ou método para se alcançar um objetivo. Durante muito tempo foi entendido como a ciência de dirigir forças militares durante conflitos. Foi também conhecida como a arte do general, sendo essa a sua acepção no meio militar (TAVARES, 2010).

Nos ensina Barcellos (2001) sobre a origem do termo na Grécia

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

antiga, em que pese apenas no final do século XVIII aquilo que era conhecido como “A Grande Tática” de Napoleão passa a ser descrito como estratégia, ainda no contexto militar. O termo é apropriado ao final da década de 1950 pela administração de empresas, referindo-se às habilidades administrativas nos negócios, ganhando força a ideia de que as estratégias deveriam ser planejadas. A partir daí, diversos foram os enfoques dados à estratégia.

Whittington (2006) em seu livro “O que é estratégia” diferencia em quatro teorias básicas sobre estratégia: clássica, evolucionista, processualista e sistêmica.

Para a escola clássica, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado. As estratégias são mais bem desenvolvidas por meio de análise racional, afastada do ‘campo de batalha’ dos negócios. Para os evolucionistas, os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Ele aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas. Os processualistas também questionam a abordagem afastada dos clássicos: para eles, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser ‘socialmente eficientes’, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho para desenvolver a estratégia: simplesmente jogue pelas regras locais. (WHITTINGTON, 2006, p. 12)

Ahlstand, Mitzberg e Lampel (2000) preferem citar dez escolas de pensamento estratégico diferentes: escola de design, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração. Coutinho e Kállas (2005, p.98) resumem bem a importância do pensamento estratégico ao citarem:

Independente da escola que se queira lançar mão para defini-la, estratégia carrega em si o gene da mudança, de algo a ser feito, de algo a ser alcançado, de um movimento na direção de um destino e do caminho a ser utilizado para se chegar lá.

Conceituados planejamento e estratégia, é importante que os conceitos não se confundam com planejamento estratégico. Mintzberg (2004) faz essa diferenciação:

As organizações se engajam em planejamento formal, não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já têm, isto é, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente. [...] Assim, a estratégia não é a consequência do planejamento, mas o contrário: seu ponto de partida. O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em realizadas, tomando a primeira medida que pode levar à implementação efetiva. Aquelas podem ser entendidas como o ponto de partida para este. Já o planejamento estratégico reveste-se como a principal medida para a implementação efetiva das estratégias. (MINTZBERG, 2004, p. 264)

O planejamento estratégico foi definido por Robbins (1978, p.35) como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos [...] é a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”. Assim, Kaplan e Norton (2006) comparam uma organização sem estratégia a um barco à deriva.

Em seus estudos, Araújo (2017, p 29, apud Pereira, 2010) diz que o processo de planejamento estratégico é composto por um conjunto de etapas dispostas em três momentos, sendo eles: I- Diagnóstico estratégico; II- Formulação do processo e implementação; III- Controle. No momento I a organização deve decidir se vai desenvolver o planejamento estratégico e se prepara para tal. No momento II a organização elabora a

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

declaração de valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, a análise externa, a análise interna, a matriz FOFA ou SWOT, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Por não ser foco desse estudo tais etapas não foram explanadas em detalhes. O momento III é a fase de colocar o documento elaborado até então em prática, ou seja, a empresa executa e colhe os resultados do processo de planejamento estratégico. De acordo com Rigby e Bilodeau (2013), o sucesso do planejamento estratégico está relacionado diretamente com a capacidade da empresa de mensurar e comunicar os resultados advindos, fato este comprovado pelo resultado da pesquisa de Bain & Company realizada em 2013. Neis (2014) corrobora com a seguinte afirmação:

[...] é possível identificar que a mensuração dos resultados configura uma questão relevante no processo de planejamento estratégico, pois de nada adianta formular estratégias consistentes se a sua execução não for bem-sucedida (NEIS, 2014, p.7).

Para Estrada e Almeida (2007) é na fase de implementação, por meio dos planos de ação, orçamentário e indicadores de desempenho, que é realizado o controle das questões estratégicas. Tal controle servirá como forma de mensurar a relação entre o executado e o planejado rumo à visão de futuro da organização, sendo assim possível realizar as devidas correções de rumo. É de se lembrar que os três momentos, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), devem ser realizados em sua plenitude, pois, caso não o seja, torna-se praticamente impossível que a organização melhore seu desempenho com o processo de planejamento estratégico, tornando-o inútil. Contudo, nada adianta executar os momentos um e dois sem que a estratégia pensada seja implementada.

### **3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA QUE EXERCE SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Há um desequilíbrio entre a excessiva atenção no processo de formulação de estratégias e uma relativa precariedade no processo de implementação, tanto no campo científico, quanto na prática das organizações (KICH e PEREIRA, 2011, p.1046). Para Jick (2001), desde o início dos estudos sobre estratégia, o foco dos pesquisadores está no processo de formulação. Entretanto, sem a execução das ações planejadas, o esforço da formulação não gera resultados.

Araújo (2016, p 28 e 29) passou a identificar elementos fundamentais para o sucesso da implementação, sendo eles:

a) Estrutura, identificada por Hussey (1996) e por Hrebiniak (2006) - A estrutura deve estar alinhada com a estratégia, além de proporcionar a coordenação, o compartilhamento das informações e definir, de forma clara, a responsabilidade de cada membro;

b) Comunicação, para Brenes, Mena e Molina (2008) e por French (2009) - A clareza e a simplicidade nas palavras são de primordial importância, tanto para execução, quanto para o sucesso de todo processo;

c) Liderança, para Hussey (1996) - Os funcionários atuam de forma direta no sucesso ou insucesso da execução das estratégias. Sendo assim, necessária é a figura do líder para obter sucesso. Hussey (1996) e Hrebiniak (2006) concordam que o sistema de recompensa auxilia na implementação de estratégias bem-sucedidas;

d) Cultura organizacional (HUSSEY, 1996; HREBINIAK, 2006) - Deve ser capaz de dar suporte às consequências das estratégias implementadas. Em caso contrário, pode atuar no sentido



## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

oposto, ou seja, sugere-se que a mudança organizacional esteja alinhada com as estratégias formuladas e implementadas.

Araújo (2016, p 29, apud Beppler e Pereira, 2013) acreditam que, para o sucesso da execução, a estratégia deve estar alinhada com a cultura e com a estrutura organizacional, concomitante com a capacidade dos líderes em delegar responsabilidades e em congruência entre os processos, sistemas de informação e sistemas de trabalho.

Araújo (2016, apud Kich e Pereira, 2011,p.29) ratificam a frase anterior quando, em seus estudos, concluem que os fatores organizacionais, a estrutura, a liderança, a cultura e a comunicação influenciam diretamente a implementação do planejamento estratégico. Assim como o planejamento estratégico também influencia os fatores organizacionais.

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

Vale ressaltar que a PMMG se organiza em três níveis distintos: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é formado pelo Comando-Geral da Instituição e suas assessorias diretas, Estado-Maior da Instituição (EMPM), bem como Auditoria setorial.

A partir do nível de direção intermediário separa-se atividade fim de atividade meio. As Unidades de Direção Intermediárias de atividade fim são as 19 Regiões da Polícia Militar, com responsabilidade territorial, além do Comando de Policiamento Especializado, esforço de recobrimento que pode atuar em todo

o território do Estado e as Unidades de Direção Intermediárias de atividade meio são as Diretorias, além da Corregedoria e Academia. No nível de execução, encontram-se os Batalhões e Companhias Independentes na atividade fim e os centros vinculados às Diretorias, além das unidades do Colégio Tiradentes e o Hospital Militar na atividade meio. Vejamos uma figura retirada da Diretriz Geral para emprego Operacional da PMMG:

**Figura 1** – Forma organizacional básica



Fonte: MINAS GERAIS, 2016, p.82.

#### 4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG

Ao final de 2003, a PMMG difundiu seu primeiro Plano Estratégico, para o quadriênio 2004-2007. Foi o primeiro plano e o que mais se aproximou, segundo Fernandes (2016, p. 43):

[...] da metodologia utilizada no planejamento estratégico empresarial pelas grandes corporações privadas, com a definição e identidade organizacional, políticas, objetivos, estratégias, metas e previsão de mecanismos de gestão e avaliação.

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

Para a sua formulação, designaram-se duas comissões multissetoriais com a representatividade de todas as seções do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM): uma para definir a identidade organizacional e outra para elaborar o Plano Estratégico Institucional (MINAS GERAIS, 2003).

No plano, as metas eram correspondentes às estratégias que, por sua vez, estavam vinculadas a 42 objetivos. Referente à implementação das ações, não foi registrado nenhum estudo que se predispôs a avaliar. O segundo plano estratégico formulado abarca o triênio de 2009-2011. A metodologia na sua formulação foi similar à anterior, diferindo devido ao fato de contar com instrumentos que buscam uma evolução, conforme metodologia de implementação prevista no Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar de Minas Gerais.

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

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

O terceiro plano compreende o período de 2012-2015. Esse plano integra o Sistema de Gestão Estratégica, o qual estabelece um complexo sistema de gestão e acompanhamento dos

resultados dos 12 objetivos estratégicos, que se desdobraram em 37 indicadores, 41 estratégias e 37 projetos (MINAS GERAIS, 2011).

As mudanças constantes na identidade organizacional dificultam a absorção dos conceitos pelos militares em geral. Silva (2013, p. 55) constata, em estudo feito com a tropa da 3ª Região de Polícia Militar, que apenas 39,21% dos militares sabiam qual era a missão da instituição, bem como apenas 45,29% sabiam qual era a visão e 50,15% dos militares sabiam os valores.

Em uma perspectiva de planejamento estratégico que se dá tamanha importância à identidade organizacional, os percentuais foram muito baixos. Por fim, apenas 30,79% dos entrevistados acertaram os três conceitos.

O atual plano estratégico 2016-2019 iniciou sua construção em 2015 apresentando a manutenção de sua identidade organizacional, um ponto positivo aos anteriores, pois a mudança dos valores, da visão e dos macro objetivos comprometeram a consolidação da identidade (FERNANDES, 2016,p.15). Nesse plano foi elaborado um mapa estratégico com 19 objetivos estratégicos e 86 iniciativas estratégicas divididas em cinco áreas, sendo: finanças, logística, pessoal, processos internos e resultados à sociedade. Cada iniciativa foi transformada em projetos estratégicos, instrumento responsável por viabilizar a estratégia e, conseqüentemente, cada objetivo. Ficando, assim, o nível tático da instituição responsável por construir seus projetos que integraram os respectivos planos táticos.

O processo de formulação do plano ocorreu utilizando-se a metodologia que grandes empresas privadas já utilizavam (FERNANDES, 2016, p.), sendo que, nos três primeiros, ocorreu a designação de comissões multissetoriais com a representatividade de todas as seções do EMPM (MINAS GERAIS, 2003).

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

Considerando que o EMPM está ligado diretamente ao Comandante Geral da PMMG, ou seja, somente membros da alta administração definem o que fazer e como será o processo, isto é, as decisões ocorrem de cima para baixo de acordo com a metodologia de Pereira (2010). A primeira forma de compor a equipe, à concepção de Hall (2004), faz todo o sentido.

Partindo do princípio de que a estrutura determina os níveis hierárquicos, o nível de tomada de decisões e onde e quais as atividades estratégicas são exercidas, a estrutura tem impacto direto nas estratégias organizacionais.

### **5. A ESTRUTURA NA PMMG E A INFLUÊNCIA DESSE FATOR NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi a da entrevista semiestruturada em profundidade, que, segundo Gil (2010, p. 137), permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, no processo de coleta de dados não utilizou-se uma amostragem probabilística, nem mesmo um grande número de entrevistados (GIL, 2010; APPOLINÁRIO, 2006; MALHOTRA, 2006).

Desta forma, a amostra selecionada é do tipo não probabilístico e foi definida por acessibilidade, não utilizando, portanto, nenhum procedimento estatístico específico e sim o cuidado de verificar se a amostra selecionada era representativa em relação ao universo da instituição escolhida e à experiência profissional dos entrevistados.

O roteiro será o mesmo da pesquisa que motivou este estudo (NEIS, 2014), por ser um roteiro já aplicado e validado com perguntas, abrangendo os seguintes temas e subtemas referentes

ao planejamento estratégico da instituição: formulação e implementação do processo de planejamento estratégico, estrutura organizacional e planejamento estratégico versus estrutura organizacional.

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

Foram abordados detalhes da formulação e da implementação do planejamento estratégico e avaliou-se a estrutura organizacional deste estudo de caso, tornando-se possível inferir a relação entre os dois constructos.

Para responder o objetivo deste artigo, torna-se oportuno demonstrar alguns achados de pesquisa que são mais amplos que a relação entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do processo de planejamento estratégico e ajudam a entender o esforço de pesquisa.

Alguns fatos elencados na pesquisa, juntos, compõem uma das principais conclusões do presente artigo: a estratégia, tanto influencia, quanto é influenciada em algum momento pela estrutura organizacional.

Os quatro próximos tópicos apresentam determinados acontecimentos na realidade da PMMG, a saber: o planejamento

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

estratégico é formulado com base em uma estrutura organizacional já existente; a estrutura organizacional define a coalizão dominante formal e indiretamente determina se o planejamento estratégico será ou não desenvolvido; a estrutura organizacional pode limitar a execução da estratégia e, por fim, dentre as alterações decorrentes do planejamento estratégico, constam os próprios ajustes na estrutura organizacional.

O primeiro tópico visa demonstrar que o Planejamento Estratégico da PMMG 2016-2019 foi formulado com base em uma estrutura organizacional já existente.

Conforme detalhado na subseção que abordou o processo de formulação, constata-se que os objetivos estratégicos foram desenvolvidos de acordo com as comissões designadas para a formulação. Como essas comissões atuam nas especialidades de atuação da PMMG, logicamente esses objetivos estão de acordo com as demandas da Instituição, como esclarece o Assessor de Desenvolvimento Organizacional.

Cada objetivo tem algumas iniciativas estratégicas que por sua vez foram desdobradas em projetos estratégicos. Quem que formulou o projeto estratégico? Fui eu .... Aquilo que é de academia, foi academia, aquilo que é de logística foi a DTS ou DAL, aquilo que foi de correição, foi a corregedoria, e o próprio projeto estabelece indicadores, mas quem vai cumprir isso são as unidades (ARAÚJO, 2017, p.111)

A estrutura organizacional não é fixa ou estática, ela está em constante mudança devido as suas diversas interações (SEWELL, 1992; HALL, 2004). Entender o ambiente e a realidade de atuação da Instituição torna-se um princípio básico para a estrutura organizacional, uma vez que é necessário realizar correções e aperfeiçoamentos sempre que oportunos.

O caso da PMMG não é diferente, pois a estrutura organizacional da PMMG, inclusive, já foi alterada visando promover a implementação do planejamento estratégico, conforme ressalta o Subchefe do Estado Maior, em 2014.

Foi criada a ADO, foi criada a seção de comunicação institucional, a própria questão do planejamento estratégico, ele mostrou a necessidade de criar a diretoria de operações (DAOp) que, na época, teve três, ela estava com essa gestão, muito forte na questão, a DINT (Diretoria de Inteligência) também foi em razão do planejamento estratégico. Então, toda a estrutura da Polícia Militar foi sendo modificada e até hoje está sendo feito um reestudo (ARAUJO, 2017, p.111).

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

Nós vamos mexer agora na estrutura do estado maior, não sei se você está sabendo, mas essa estrutura de PM1 a PM6, ela vai deixar de existir, porque ela está obsoleta, não atende mais, a polícia militar ela nasceu com o estado-maior em 1775, não tinha administração, mas tinha estado maior (ARAUJO, 2017, p.112).

O segundo tópico trata da estrutura e determina a coalizão dominante formal. Em uma instituição militarizada, a estrutura organizacional deixa clara sua distribuição de poder e seus níveis hierárquicos; determina os processos internos e distingue o trabalho da organização (VOLBERDA, 1996; HALL, 2004; MINTZBERG, 2008). Principalmente em decorrência da divisão dos níveis hierárquicos, pode-se afirmar que ela define quem está no poder. Desse modo, a estrutura organizacional influencia a estratégia, justamente porque é ela que estabelece quem vai participar do processo estratégico e como ele será constituído, ou seja, o planejamento estratégico é delineado por quem está no topo (KICH e PEREIRA, 2011).



## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

A fala do Assessor de Desenvolvimento Organizacional fica clara e alinhada com o que os pesquisadores afirmam: “uma das primeiras coisas que o comandante fez quando assumiu o comando foi estabelecer suas diretrizes para a ação de comando. Elas contribuíram, também, para a formatação de alguns objetivos estratégicos” (ARAÚJO, 2016, p. 112).

Focando o planejamento estratégico de 2016-2019 e a sua particularidade no tocante à abertura de uma participação maior dos servidores, bem como a forma de composição da Comissão de Planejamento Estratégico, percebe-se que a estrutura determina o processo de tomada de decisões e a condução de todo o processo de planejamento estratégico. Isso, ainda que as diretrizes tenham sido definidas por indivíduos de todos os níveis hierárquicos, por meio da realização dos encontros.

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

A partir do momento em que se determina o rumo a ser seguido pela organização, tornam-se necessários alguns ajustes em todo o processo interno, dentre eles, a estrutura organizacional. Justamente nesse contexto que Chandler (1962) concebeu, há mais de cinquenta anos, que a estratégia impacta a estrutura. Trata-se de uma questão em constante discussão e a própria estratégia de integração vertical demonstra a forte necessidade de ajustar a estrutura em decorrência da formulação e implementação de uma estratégia (GALAN e SANCHEZ BUENO, 2009; PORTER, 1996).

O Assessor Militar do TJMG afirma:

Sim, isso acontece muito porque, aí há um descompasso entre aquilo que é planejado e o que é que estrutura suporta de fazer, implementar. Então isso é muito comum principalmente porque, quando aquele que está planejando não conhece a estrutura funcional na ponta, não conhece a dificuldade de implementação, muitas estratégias se sucumbiram nisso daí (ARAUJO, 2017, p.114).

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

Não, não, posso te falar que é alguns objetivos não foram desdobrados por outras razões, não por essa, por descrença, falta de comprometimento, mecanismos inadequados de coordenação e controle, demanda superveniente que acho que chegaram e acabaram concorrendo com aquelas que estavam aqui, né, não pela estrutura, na minha visão, mas por outras razões e eu citei algumas delas pra você, na minha visão (ARAUJO, 2017, p.114).

A implementação de determinada estratégia, no seu sentido mais amplo, pode ser impactada. No caso da PMMG, não pelo fato de a estrutura organizacional ser incapaz de comportá-la, mas por entraves jurídicos e orçamentários. Dessa feita, se por um lado, a literatura aponta a necessidade de ajustar a estrutura em decorrência da estratégia (CHANDLER, 1962; GALAN e SANCHEZ-BUENO, 2009).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a resposta do último objetivo específico ocorreu a partir da relação entre os dois constructos de pesquisa. No que diz respeito à subdimensão formal organizacional básica,

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

a formulação do planejamento estratégico é influenciada diretamente pelos níveis hierárquicos e pela funcionalização.

A implementação interfere no agrupamento, nos níveis hierárquicos e no funcionamento. Em relação à subdimensão, ao sistema de planejamento e ao controle, a relação é tão forte que, em alguns casos, pode se tratar da mesma premissa. Enquanto a fase de formulação engloba basicamente o que Volberda (1996) chama de regulação de objetivos e prioridades, a implementação se aproxima do controle de progresso e avaliação. Isso significa afirmar que as atividades desenvolvidas nos processos de formulação e implementação do planejamento estratégico correspondem a elementos da estrutura organizacional, o que só confirma a estreita relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. No que diz respeito a subdimensão, ambas as fases do planejamento estratégico, tanto impactam, quanto são impactadas pela programação interna de planejamento.

Diante dessas exposições, pôde-se responder às proposições deste estudo de caso. A proposição 1 concebia que a formulação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional; enquanto a proposição 2 considerava que a implementação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional.

A partir da identificação das relações entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do planejamento estratégico, conclui-se que as duas proposições se confirmaram. Alguns elementos da estrutura organizacional influenciam as fases do planejamento estratégico, outros são influenciados. Alguns interferem mais, outros, menos. Alguns têm relações recíprocas, enquanto outros são tão próximos que, inclusive, podem ser entendidos como sinônimos.

Em um contexto mais amplo, constatou-se que as fases do planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos da estrutura organizacional, o que segue a lógica das pesquisas de Brenes, Mena e Molina (2008), Galan e Sanchez-Bueno (2009) e Kich e Pereira (2011) e confirmam as proposições da presente pesquisa. Portanto, respondendo aos objetivos específicos, ao objetivo geral e, conseqüentemente, ao problema de pesquisa, este artigo aprofundou a ótica de análise da relação entre a estrutura organizacional e a estratégia, mais especificamente, a partir do planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e prática de pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAÚJO, Leandro Stangherlin. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional**: o caso PMMG. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 11, n. 1, p. 130, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial**. In: SCHMIDT, P. Controladoria: Agregando valor para a Empresa. Bookman Editora, p. 39-21, 2001.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2013, v. 3.

BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–8, 2008.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

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

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 5ed – São Paulo. Editora: Atlas. 2010.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura, processos e resultados. 8.

ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

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

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

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v.2. São Paulo: Atlas, 2011b.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano estratégico**: planejamento estratégico da PMMG para vigência no período de 2004-2007. Belo Horizonte, p. 92, 2003.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando-Geral. **Gestão estratégica dos recursos e ações do estado**. 77p. 2005.

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMMG.**

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano estratégico**: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados. 158p. 2009.

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

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Plano estratégico**: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2016-2019. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados. 205p, 2015.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Diretriz Geral para emprego operacional da PMMG**. Diretriz nº 3.01.01/2016 – CG. 2 ed. Ver. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2016. 137 p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Artmed Editora S.A. 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4. reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

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

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

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

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo. Editora Atlas, 1978.

SILVA, Paulo Henrique João. **O Sistema de Gestão Estratégica da PMMG 2012-2015 sob a ótica dos militares lotados no nível operacional da 3ª RPM**. 71p. (Especialização) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2013.

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

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Tradução: Candida de Sampaio Bastos. São Paulo: DPL, 2007.

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

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

WHITTINGTON, Richard, **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.