

**ÁREA TEMÁTICA 4
ESTRATÉGIA**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE ENTRE O SISTEMA
ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA
BAHIA A PARTIR DOS SEUS PLANEJAMENTOS**

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar e analisar a contribuição do planejamento estratégico desenvolvido pelo Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia [2016 a 2025] para plano estratégico desenvolvido pela Polícia Militar da Bahia [2017 a 2025]. O estudo partiu da seguinte questão: A estratégia traçada no Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia está alinhada com o Planejamento Estratégico em Segurança Pública do Estado da Bahia? Para realização do estudo utilizou-se, no percurso metodológico, uma abordagem de pesquisa qualitativa, classificada, quanto aos fins, como descritiva visto que descreve realidades de um sistema e de uma organização a partir dos dados coletados através de pesquisa documental e quanto aos meios como um estudo de caso múltiplo com vistas a identificar e analisar o alinhamento das estratégias apresentadas nos planejamentos estudados. Ao final do processo, pode-se constatar que a estratégia da Polícia Militar da Bahia está alinhada ao Planejamento Estratégico em Segurança Pública do Estado da Bahia e que os objetivos e iniciativas atribuídos à Polícia Militar contribuíram na elaboração do seu Plano Estratégico.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Alinhamento Estratégico; BSC; Polícia Militar da Bahia; PLANESP.

ABSTRACT

This article aimed to identify and analyze the contribution of the strategic planning developed by the State System of Public Security of Bahia [2016 to 2025] to a strategic plan developed by the Military Police of Bahia [2017 to 2025]. The study started from the following question: Is the strategy outlined in the Strategic Plan of the Military Police of Bahia aligned with the Strategic Planning in Public Security of the State of Bahia? In order to carry out the study, a qualitative research approach was used, classified, in terms of ends, as descriptive, since it describes the realities of a system and an organization from the data collected through documentary research and the means as a multiple case study in order to identify and analyze the alignment of the strategies presented in the studied plans. At the end of the process, it can be seen that the strategy of the Military Police of Bahia is aligned with the Strategic Planning in Public Security of the State of Bahia and that the objectives and initiatives attributed to the Military Police contributed to the elaboration of its Strategic Plan.

Keywords: Strategic management. Strategic alignment; BSC; Bahia Military Police; PLANESP.

1 INTRODUÇÃO

O questionamento a respeito da eficiência do Estado é uma constante quando se compara os resultados das ações de responsabilidade do setor público comparados aos resultados apresentados pelo setor privado. Schwartzmann (1984) afirma que o “setor privado está sujeito às pressões do mercado competitivo, enquanto o serviço público não sofre este tipo de restrições” (SCHWARTZMANN, 1984, p. 50). Tal afirmação é uma das explicações para entender a diferença nos resultados por vezes distintos dos citados setores.

A partir da década de 70, como resposta à reconhecida ineficiência do setor público, surgiu no Brasil um movimento de Reforma do Estado chamado de Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 1997). Luiz Carlos Bresser Pereira, na época Ministro da Administração Federal, foi responsável pela reforma do Estado Brasileiro (1995), iniciando uma perspectiva que busca equiparar a administração pública à lógica empresarial, preservando a natureza da primeira, mas fazendo correspondência no necessário à garantia da eficiência nas funções do Estado, que passaria então de um modelo burocrático para um modelo gerencial.

É nesse cenário que Bresser Pereira (1995) passa a interpretar o cidadão como cliente, visto que a atividade do Estado é voltada para ele. Abrucio (1997) destaca a fase *consumerism* da Nova Gestão Pública, que tem como característica, além da interpretação citada, a busca pela efetividade e qualidade dos serviços públicos. Neste sentido, Antunes e Gonçalves (2010) apontam o surgimento de correntes que entendem que o uso do planejamento estratégico como uma ferramenta que pode ser utilizada para o atingimento da eficiência no serviço público.

O campo da segurança pública vem sendo um tema recorrente nas agendas de formulação de políticas públicas e vem se apresentando como um campo complexo, por ser um fenômeno multifatorial e apresentar índices que revelam a urgência de ações no campo em nível nacional e mais especificamente estadual.

A edição especial do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2019), publicado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, apresenta no texto de Daniel Cerqueira “13 Razões Porque” os gastos reais entre os anos de 1995 e 2018 com segurança pública e a correlação feita entre as taxas de Mortes Violentas Intencionais por estado com as despesas reais per capita em segurança pública é igual a zero e não uma correlação negativa. Tal fato permite a constatação de que os investimentos feitos no campo da segurança pública não têm reduzido o número de crimes ocorridos.

O planejamento, segundo Matias-Pereira (2009), seja no setor privado ou público, é um instrumento essencial que resulta em benefícios para as organizações que a usam, logo, partindo do pressuposto da importância das ações dos órgãos de segurança pública e os dados estatísticos publicados sobre o campo de segurança pública, justifica-se a importância do presente artigo.

Partindo da constatação que, o PLANESP deve ser a base para elaboração dos planejamentos dos órgãos de segurança do Estado da Bahia, a análise aqui proposta surgiu do seguinte questionamento: **A estratégia traçada no Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia está alinhada ao Planejamento Estratégico em Segurança Pública do Estado da Bahia?**

Este trabalho tem por objetivo geral identificar e analisar a contribuição do planejamento estratégico desenvolvido pelo Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia [2016 a 2025] para o plano estratégico desenvolvido pela Polícia Militar da Bahia [2017 a 2025].

Para o atingimento do objetivo geral se teve como objetivos específicos: apresentar a estrutura do PLANESP e do Plano Estratégico da PMBA; identificar o alinhamento dos mapas estratégicos e as metodologias utilizadas para elaboração dos planos, e analisar os indicadores, metas e portfólios em comum definidos na gestão estratégica.

Além desta introdução, o presente trabalho apresenta em sua segunda seção o referencial teórico utilizado no estudo abordando a gestão estratégica, suas principais ferramentas e o alinhamento estratégico; na terceira seção a metodologia utilizada; na penúltima seção a análise do alinhamento estratégico entre a PMBA e o Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia; seguido da quinta seção que apresenta as considerações finais do estudo realizado seguido das Referências utilizadas.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA E SUAS FERRAMENTAS

Herrero Filho (2005) afirma que a gestão estratégica é uma área de conhecimento nova, surgindo junto com a disciplina política de negócios, mas se consolidando rapidamente juntamente com a evolução dos estudos de estratégia.

Para alta administração, a gestão estratégica tem sido uma de suas maiores responsabilidades, podendo ser utilizada pelos gestores e demais colaboradores para responder três questões, a fim de alcançarem os objetivos da empresa:

- a. Qual o significado da estratégia? A resposta deve possibilitar verificar se a empresa realmente possui uma estratégia e como ela se diferencia de seus concorrentes.
- b. Que Conhecimentos sobre a empresa – ambiente dos negócios, clientes e concorrentes – devem estar disponíveis para a formulação de uma consistente estratégia competitiva?
- c. Que cuidados devemos tomar para a implementação eficaz da estratégia? (HERRERO FILHO, 2005, p. 2).

A palavra “estratégia” tem sua origem no termo grego *estratego*, que era utilizado em Atenas para nomear um cargo militar de comandante. (VOLTOLINI, 2004) Ao decorrer do tempo, a estratégia tem sido utilizada em diversos setores, deixando de se tornar algo comum apenas no meio militar.

A estratégia tem sido objeto de diversos estudos acadêmicos no decorrer da história, sendo a década de 60 um marco inicial com a produção de Igor Ansoff (1960), que entende que os gestores de alto escalão devem ser os responsáveis pela formulação da estratégia. Nas décadas seguintes, os estudos se ampliam com as produções de Henry Mintzberg (1970), Michel Porter (1980), Kaplan e Norton (1980), e Richard Whittington (1990).

Quintella e Cabral (2007) resgatam alguns dos estudos feitos no começo dos anos 90 por Henry Mintzberg e Igor Ansoff, nos quais foram feitas relações dos estudos já existentes sobre estratégia nas organizações identificadas em 10 escolas.

As escolas de Design, Planejamento e Posicionamento são consideradas como de natureza prescritiva, ou seja, são “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 21). As escolas de Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, por sua vez, “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupados menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como, as estratégias, são de fato, formuladas” (MINTZBERG, AHLSTRAND E

LAMPEL, 2010, p. 21). A escola da Configuração, por fim, é a síntese da interpretação e aplicação da estratégia das demais escolas.

Diante da diversidade dos estudos sobre estratégia, a sua conceituação vem sendo um desafio até mesmo para os grandes teóricos como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A palavra estratégia existe a muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há quatro décadas, ao passo que as escolas de administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica. A palavra estratégia é muito influente. Mas o que ela significa realmente?

MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p.24)

Os autores, considerando que a definição da estratégia deve ser ampla, apresentam então cinco definições que ficaram conhecidas como teoria dos 5 Ps (Plano, Padrão, Pretexto, Posição e Perspectiva). A estratégia como plano responde a uma situação já conhecida através de uma ação conscientemente pretendida, para o enfrentamento a uma ameaça. Já como Padrão, a estratégia reflete uma coerência de ações realizada anteriormente, ou seja, como Plano, a estratégia é o que se pretende fazer e, como Padrão, o que já foi feito (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Como Pretexto, a estratégia é utilizada de forma objetiva para resolução de um problema, por vezes oportunamente ou maliciosamente. Como Posição, a estratégia compreende as escolhas da empresa em relação a sua oferta de produto, relacionamento com o cliente e localização, a empresa define o seu ambiente, o seu espalho de atuação e, por fim, como Perspectiva, a estratégia é

compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes (MINTZBERG, 2009, p. 27).

O Planejamento Estratégico, figura como uma ferramenta para a organizações terem planos deliberados através de estratégias tangíveis, possuindo correspondência com as teorias das escolas de planejamento, de design e de posicionamento combinadas com a teoria dos 5P's (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Os seus métodos de aplicação motivaram diversos autores a buscar conceituá-lo. A sua formulação é feita pela auto gestão da organização dada sua natureza diretiva. Sobre isso Oliveira (2007), diz que:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externo – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. OLIVEIRA, 2007, p.18).

Organizações públicas e provadas passaram a utilizar o planejamento estratégico por volta da década de 60. Essa ferramenta é constituída das seguintes etapas: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, formulação do propósito

da organização, desenvolvimento das estratégias, criação dos objetivos e metas; dos planos de ação, orçamento e cronograma de implantação. (COSTA, 2007).

Para uma organização atingir os seus objetivos no atual cenário de mudanças constantes, altas tecnologias, principalmente no cenário brasileiro, o uso do planejamento estratégico deve ser realizado através da gestão estratégica e por isso o uso do BSC, é de grande relevância.

O *Balanced Scorecard*, que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, formulado nos anos 90, foi criado por Kaplan e Norton como um sistema para medir o desempenho das empresas, porém, com a sua aplicabilidade, observou-se que a ferramenta tinha potencial para ser um método de gestão estratégica (KAPLAN E NORTON, 2000).

Os idealizadores dessa ferramenta identificaram que dentro do cenário de mercado altamente competitivo as empresas precisavam criar valor a partir da inserção da estratégia no centro dos seus processos gerenciais. Nesse sentido, foi observado que o BSC se configurava como uma ferramenta que atende a esta demanda, gerando valor aos stakeholders, visto que associa a descrição, mensuração e a gestão da estratégia (HERRERO FILHO, 2005; KAPLAN e NORTON, 1997).

Desde o seu surgimento, o BSC vem evoluindo. Inicialmente, na sua primeira fase, foi utilizado como seu propósito inicial de ser uma ferramenta de mensuração de indicadores de desempenho; na segunda fase, o BSC passou a ser utilizado como ferramenta de implantação da estratégia; na terceira fase, passou a ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, permitindo o alinhamento organizacional necessário à implementação da estratégia; e na sua atual fase vem sendo utilizada como um modelo de gestão estratégica integrada (HERRERO FILHO, 2005).

Através da missão e da visão da organização, o BSC propõe a tradução delas em objetivos e medidas associadas nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, definidas na imagem a seguir:

Figura 1 – Perspectivas de valor do *Balanced ScoreCard*

Financeira	<i>Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;</i>
Do Cliente	<i>Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;</i>
Dos Processos Internos	<i>Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;</i>
Da Aprendizagem e Crescimento	<i>Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.</i>

Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005).

A gestão estratégica através do BSC perpassa pela necessidade do gestor realizar “análise das forças ambientais, a avaliação dos recursos e competências da organização, a análise competitiva, a definição das vantagens competitivas e a escolha da estratégia empresarial – antes de iniciar o processo do *Balanced Scorecard*” (HERRERO FILHO, 2005, p. 48) e, através dos cenários, os gestores responsáveis pela implementação da estratégia devem pressupor quais fatos poderão afetar os objetivos estratégicos estabelecidos.

O uso de forma adequada do BSC pelas organizações permite que elas sejam orientadas para a estratégia quando atendem aos princípios de tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento da organização à estratégia; transformação da estratégia em tarefa de todos; conversão da estratégia em processo contínuo; e mobilização para mudança por meio da liderança.

Em relação a implantação da estratégia, os idealizadores do BSC dizem que:

Sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias, no novo ambiente de competição global desregulamentação, soberar dos clientes, avanços tecnológicos e vantagem competitiva originada pelos ativos intangíveis, principalmente capital humano e da informação (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 6).

Kaplan e Norton (2004) reforçam a importância do princípio do alinhamento da organização com a estratégia por entenderem que o mesmo gera benefícios que levam à integração organizacional.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO BSC E MAPAS ESTRATÉGICOS

Pesquisas realizadas pela *Balanced Scorecard Collaborative* comprovaram que quanto maior o alinhamento da estratégia pelas organizações, maiores são os benefícios da gestão estratégica. Atualmente, as empresas possuem unidades de negócio e unidades de serviço compartilhado, o que torna mais complexo agregar valor. É através da criação de sinergias (alinhamento das unidades operacionais e de serviços) que isso se torna possível.

A gestão do alinhamento estratégico é adaptável à realidade da organização que busque realizar este processo, podendo utilizar, além do BSC, os Mapas Estratégicos como métodos de comunicação e esclarecimento da estratégia. Os Mapas Estratégicos constituem-se como uma evolução do *Balanced Scorecard* conferindo a este a capacidade de transmitir a estratégia de forma mais ampla e objetiva, demonstrando como a organização cria valor.

A elaboração do mapa estratégico é ancorada em três princípios: A estratégia equilibra forças contraditórias; a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; e cria-se valor por meio dos processos internos (KAPLAN E NORTON, 2004).

O equilíbrio de forças contraditórias consiste em descrever a estratégia visando à redução de custos sem ignorar os objetivos financeiros imediatos da organização, de forma que o resultado posterior seja crescimento da receita de forma lucrativa.

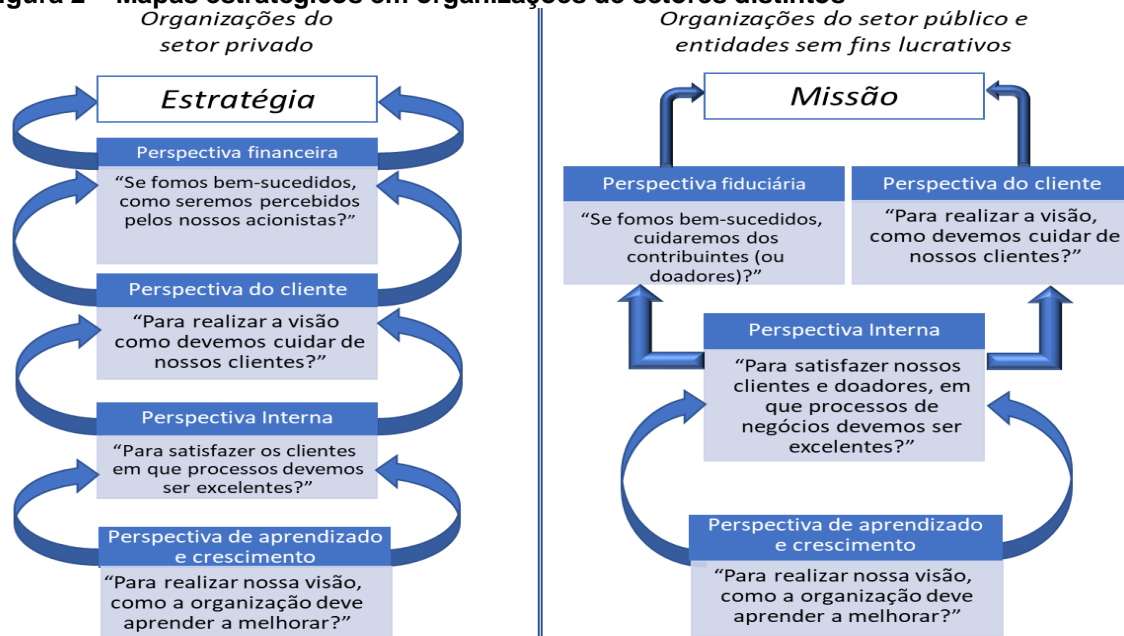
A definição objetiva de qual o público alvo da empresa é fundamental, pois é a partir das expectativas do cliente que os gestores devem propor valor através de estratégias que gerem satisfação, considerando baixo custo total, liderança do produto, soluções completas para os clientes e aprisionamento.

O princípio de criação de valor por meio dos processos internos é o responsável pelo impulsionamento da estratégia, pois através dele é possível visualizar como a empresa irá implementar a sua estratégia e, quando alinhados, estabelecem a criação e a sustentação de valor através da gestão operacional, gestão de clientes, inovação, e processos regulatórios e sociais. Quando formulada de forma

equilibrada, a estratégia possui no mínimo temas de um destes grupamentos que podem ter ainda subprocessos.

Kaplan e Norton (2004) diferenciam como o setor público e as organizações sem fins lucrativos criam valor de forma distinta do setor privado destacando que para o setor privado, o desempenho financeiro é o critério principal de definição para a organização obter sucesso, através do uso da estratégia que promove o aumento de lucros para os acionistas.

Figura 2 – Mapas estratégicos em organizações de setores distintos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

No setor público, a perspectiva financeira tem uma conotação diferente, visto que o que define o sucesso dessas organizações é o cumprimento da sua missão, que é direcionada a objetivos maiores; no caso do presente estudo, por exemplo, a promoção da segurança pública no Estado da Bahia.

Ainda sobre o uso do BSC e Mapas Estratégicos no setor público, ressalta-se que:

As organizações alcançam o sucesso por meio da performance dos processos internos, com o apoio de seus ativos intangíveis (aprendizado e crescimento). A perspectiva fiduciária, embora, não dominante, reflete os objetivos de importante grupo de interessados – os contribuintes ou doadores que fornecem os recursos financeiros. Ao satisfazer a esses dois grupos de interesse ou stakeholders – acionistas e clientes – de maneira compatível com a missão, a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz que reflete os temas de produtividade e crescimento da receita utilizados pelas organizações do setor privado (KAPLAN E NORTON, 2004, p 9).

Desta forma, a definição da proposta de valor é centralizadora para obter uma estratégia de sucesso e eficaz. Em paralelo, os processos são condicionantes para cumprimento dessa estratégia, uma vez que geram impacto em como o cliente percebe o que lhes é oferecido, se configurando como um relevante indicador para organização.

A criação de valor perpassa ainda pelos ativos intangíveis, através dos objetivos de aprendizado e crescimento que direcionam a relação entre as pessoas, tecnologia e o clima organizacional que garantirão a execução da estratégia. Os alinhamentos desses ativos, de acordo com Kaplan e Norton (2004), possuem três abordagens

que geram na organização “capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia” (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 14) e, quando cumpridos, geram um estado de prontidão.

A primeira abordagem é a de funções estratégicas que alinha o capital humano com os temas estratégicos, a segunda abordagem é a do portfólio estratégico de TI que alinha o capital da informação com os temas estratégicos e a abordagem da agenda de mudanças organizacionais que alinha e integra o capital organizacional para o aprendizado e melhoria constante dos temas estratégicos. (Kaplan e Norton (2004) Através da leitura dos mapas estratégicos, indicadores e metas das organizações é possível constatar se existe alinhamento estratégico entre elas, visto que através deles ocorre de forma objetiva a descrição da estratégia escolhida.

3 METODOLOGIA

Minayo (2009) afirma que o objetivo das ciências sociais é predominantemente qualitativo. As pesquisas qualitativas, segundo Vergara (1998), “não implicam testagem; apenas confirmação ou não, via mecanismos não estatísticos.

O desenvolvimento de uma pesquisa requer a elaboração de um planejamento. A respeito disso, Minayo (2009) afirma que “[...] a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sustentabilidade)” (MINAYO, 2009, p.14).

Vergara (1998), ao falar sobre a definição da metodologia, afirma que os tipos de pesquisas podem ser classificados quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista) e quanto aos meios de investigação (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, tematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que “expõe características de determinada população ou de determinados fenômenos. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 1998). Quanto aos meios de investigação, utilizou-se aqui a investigação documental do Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública do Governo da Bahia – 2016-2025 e do Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia – 2017-2025.

Constitui-se ainda, quanto aos meios, um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001),

permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (Yin, 2001, p. 21)

Martins (2008) aponta como ações necessárias para realização de um estudo de caso: etapa exploratória, planejamento, coleta de dados e evidências, análise dos resultados e apresentação do relatório.

Na etapa exploratória, o pesquisador deve escolher o objeto de pesquisa, considerando o campo do estudo e o assunto específico a ser abordado. Martins (2008) diz que essa escolha pode advir de “circunstâncias pessoais ou profissionais, da experiência científica própria ou alheia, da sugestão de uma personalidade

superior, do estudo, da leitura de grandes obras, da leitura de revistas especializadas etc.”. (p. 14)

O presente tema foi escolhido pela relevância que a área pode agregar para sociedade e por não terem sido encontrados outros estudos que abordasse a mesma temática no cenário nacional e por interesse dos autores na temática estratégia aplicada ao setor público. O Sistema Estadual de Segurança Pública foi escolhido por ser o órgão norteador da segurança no território e a Polícia Militar da Bahia por ser o órgão de segurança que desenvolve o policiamento ostensivo, o mais próximo da população baiana no seu cotidiano.

A coleta de dados, de acordo com Martins (2008), segue as seguintes etapas:

- a) listar variáveis que se pretende medir ou descrever; b) revisar o significado e a definição conceitual de cada variável listada; c) revisar como, operacionalmente, cada variável foi definida. Isto é, como será medida ou descrita; d) escolher uma técnica e iniciar a construção do instrumento de coleta de dados. (MARTINS, 2008, p. 23)

Na presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de análise de conteúdo documental dos Planejamentos Estratégicos das instituições escolhidas, através de categorias metodologia adotada, perspectivas, objetivos estratégicos aderidos e iniciativas estratégicas aderidas, que se justificam pelo fato do estudo ser sobre o setor público. Ressalta-se que os métodos de alinhamento utilizados para o setor privado não se aplicam ao caso em estudo dado o fato de que o desempenho financeiro não se constitui como fator de sucesso da estratégia, mas sim o cumprimento da missão da organização.

A análise de conteúdo dos documentos foi delimitada sob o intuito de identificar nas perspectivas estratégias, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas do PLANESP o que é indicado como de responsabilidade de execução da Polícia Militar da Bahia e posteriormente a adesão dessas categorias no Plano Estratégico da PMBA.

A identificação da metodologia utilizada pelos órgãos foi detectada visando verificar a similaridade de estruturação da apresentação das estratégias e demais categorias de análise. Os resultados encontrados são mostrados na próxima seção.

4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA E O SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA

A presente seção irá apresentar brevemente o Sistema Estadual de Segurança Pública visando relatar o uso do Planejamento Estratégico no campo de Segurança Pública no Estado da Bahia, Polícia Militar da Bahia e a análise do alinhamento estratégico entre eles a partir dos seus planejamentos.

4.1 SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA

O sistema de Segurança Pública do Estado da Bahia é composto por órgãos de Administração direta, Assessoria, Órgãos em regime especial de administração e Órgão colegiado. A Polícia Militar do Estado da Bahia, Polícia Civil do Estado da Bahia e Corpo de Bombeiros são no organograma classificados como órgão em regime especial de administração.

Em sua composição, destaca-se a reestruturação da Secretaria de Segurança Pública que deu origem ao Escritório de Projetos e Processos (EPP). Essa

reestruturação surgiu a partir de uma pesquisa de oficiais da Polícia Militar da Bahia durante a realização do Curso de Especialização em Segurança Pública da Bahia (CESP) no ano de 2006, resultando na implantação do primeiro escritório de projetos no âmbito da Segurança Pública” (SSP, [201-?]).

O uso do planejamento estratégico em segurança pública no estado da Bahia não é recente. A SSP, no livro *Modernização Administrativa na Secretaria de Segurança Pública*, datado dos anos 70, mostra já utilizar os fundamentos de elaboração de planejamento estratégico, porém ainda incipiente, em relação a todas as fases aqui abordadas na segunda seção.

O primeiro Planejamento Estratégico estruturado do Estado foi PLANESP [2008 - 2011], posteriormente foi elaborado o planejamento para o período de 2012 a 2015 e o atual planejamento, sendo os dois últimos resultado da implantação do EPP, que desde a sua implantação tem sido canal de aperfeiçoamento de seu pessoal, inclusive viabilizando junto ao Ministério da Justiça a formação de 30 funcionários no MBA em Gerenciamento de Processos.

Foram promovidos dois eventos com objetivo específico de demonstrar a importância do Escritório e como o mesmo é basilar para realização da gestão estratégica da Segurança Pública: Encontro de Líderes da Segurança Pública: Alinhamento de Expectativas e Workshop Estratégias em Ação: indicadores, métricas e projetos, que contribuíram para a construção do atual Planejamento.

A estrutura do PLANESP contempla: Apresentação do Planejamento, organização, estrutura e organograma do Sistema de Segurança Pública do Estado da Bahia; Introdução; Metodologia; apresentação dos Identificadores Organizacionais – Missão, Visão e Valores; Conceito de Estratégia adotado no documento; Conceito e aplicação do *Balanced Scorecard*, apresentando o mapa estratégico e ainda as perspectivas adotadas, objetivos estratégicos e indicadores; Portfólio com programas, projetos e processos; Apresenta o Escritório de Projetos e Processos da SSP, sua função e contribuições na construção do documento; o Sistema de Governança apresentando o Comitê de Gestão Estratégica (CGE) e Comitê Integrado para Gestão de Projetos (CGPP).

Ainda compondo a estrutura do documento têm-se os Processos Estratégicos do Portfólio PLANESP; Pacto Pela Vida e a política territorial através dele instituída; Ficha Técnica, Referências e Anexos.

A Polícia Militar da Bahia, órgão de nível operacional, teve sua criação no período imperial através de decreto no ano de 1825, sob o nome de Corpo de Polícia, passando a ter o atual nome no ano de 1946. (BORGES et al. 1975)

A atuação da Polícia Militar é de realização de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública no Estado da Bahia, nas suas zonas urbanas e rurais, através do policiamento de trânsito, rodoviário, ambiental, de guardas, comunitário, de choque, turístico, de evento e de operações especiais. (BAHIA, 2017b)

A Polícia Militar da Bahia tem o seu primeiro Planejamento Estratégico datado do período de 2004, anterior ao primeiro planejamento Estruturado do Sistema Estadual de Segurança Pública. A composição da Polícia Militar conta com aproximadamente 33 mil policiais distribuídos em Companhias Independentes de Policiamento, Unidades de Ensino, Unidades Administrativas e Unidades Especiais.

O planejamento analisado nesse estudo teve a sua elaboração iniciada em outubro de 2015, cujo Mapa Estratégico encontra-se na figura 13, tem sua estrutura composta por uma apresentação que contextualiza a elaboração do documento; breve histórico da Polícia Militar da Bahia; Introdução; Histórico do novo ciclo de Planejamento Estratégico; Conceitos e definições que nortearam a construção do

planejamento; Diretrizes estratégicas adotadas; Estratégia; Mapa Estratégico; Portfólios de iniciativas; Indicadores; Gestão Estratégica; Referências e Apêndice. Na seção Gestão Estratégica, a Polícia Militar da Bahia identifica questões que podem impactar negativamente na execução da estratégia traçada no documento:

Um dos principais obstáculos à execução do Plano é a pressão que as tarefas cotidianas (operacionais e de curto prazo) exercem na agenda dos gestores em relação às iniciativas relacionadas ao plano estratégico (médio e longo prazo). E dentre outros problemas, que influenciam negativamente na execução do plano, podemos citar, também: a falta de compromisso com a estratégia corporativa, a carência de recursos (humanos, materiais, financeiros etc.) e ausência de um maior profissionalismo na gestão das Organizações, principalmente no que se refere à cultura de monitoramento e avaliação dos resultados. (BAHIA, 2017b)

A identificação de tais pontos demonstram que a gestão estratégica vem sendo utilizada pelo órgão como meio de implantação e execução da sua estratégia e apresenta o uso do Sistema de Governança Corporativa.

4.2 ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A PMBA E O SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA

Nesta seção serão analisadas as metodologias adotadas nos planejamentos da PMBA e do Sistema Estadual de Segurança Pública contemplando o processo de elaboração de cada um, as perspectivas adotadas nos Mapas Estratégicos, e a identificação dos objetivos e iniciativas direcionados à PMBA que foram ou não aderidos pela organização no seu planejamento.

Em relação às metodologias de elaboração dos planejamentos estratégicos estudados, destaca-se o uso do Gerenciamento pela Diretrizes (GPD) no PLANESP demonstrando a incorporação de metodologias de gestão por processos, projetos, de programas e de portfólios, de forma clara. Como um dos resultados de tais métodos encontra-se no documento a seção chamada “Portfólio”, que define ações específicas relacionadas a cada objetivo estratégico, tema e direcionador definido. Planejamentos estratégicos elaborados através do BSC resultam na definição de um Mapa Estratégico, Indicadores e suas Metas e um Portfólio de Iniciativas Estratégicas.

As perspectivas utilizadas pelas organizações estudadas seguem a estrutura descrita por Kaplan e Norton (2006) sobre a aplicação do BSC em organizações do setor público. É possível notar que as perspectivas são posicionadas priorizando as perspectivas fiduciárias e dos clientes em prol do cumprimento da missão definida.

As perspectivas adotadas no PLANESP são sociedade, beneficiários e usuário, processos internos e capacitadores estratégicos. As adotadas pela PMBA são resultadas para sociedade, serviço finalísticos e recursos organizacionais.

Foi observado que a PMBA, na definição de suas perspectivas, não distinguiu da mesma maneira as tradicionais perspectivas fiduciárias e de cliente, de forma fidedigna como foi feito no PLANESP, adotando uma perspectiva mais ampla, comprovando a flexibilidade do uso da metodologia BSC conforme escolha da organização.

Em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento indicados por Kaplan e Norton (2006), na escrita do planejamento estratégico as organizações estudadas apresentam equilíbrio na definição dos temas dessa perspectiva. O PLANESP considera como temas da perspectiva Capacitadores Estratégicos:

Pessoas – capacitação; valorização profissional; sistema correccional revigorado, direccionado para prevençãõ; Insumos – aperfeicõamento das prãticas de gestãõ; universalizaçãõ da TIC; fortalecimento da logísticã e da Infraestruturã dos òrgãõs do SEISP e Finanças – incremento da captaçãõ de recursos orçamentãrios e materiais; busca da qualidade no gasto pùblico.(BAHIA, 2017a, p. 50).

No Plano Estratègicõ (PE) da PMBA sãõ considerãdos na perspectivã Recursos Organizacional as “Pessoas, a Logísticã, a Tecnologia da Informaçãõ e Comunicaçãõ, as Tecnologias de Gestãõ e o Orçamento serãõ administrãdos para sustentarem os Serviçõs Finalísticõs” (BAHIA, 2017b, p. 45).

O PLANESP, a partir das quatro perspectivãs adotãdas, traçou 17 Objetivos estratègicõs, cada um com dois indicadores (34), diretamente relacionãdos com o Programa Pacto pela Vida.

Do objetivo estratègicõ do PLANESP desestimular a prãtica delitiva o indicador eficiênciã operacional de responsabilidã atribuída a PMBA houve adesãõ parcial no seu PE atravès do Objetivo Estratègicõ (OE) “Otimizar as ações de policiamento ostensivo”.

Em relaçãõ ao indicadores desarmamento e PROERD do objetivo estratègicõ potencializar ações policiais preventivas de políciã comunitãria houve adesãõ parcial do primeiro atravès do OE do Plano Estratègicõ da PMBA otimizar as ações de policiamento ostensivo e ao segundo a adesãõ foi considerãda ausente embora no PE da PMBA encontre-se o objetivo de fomentar a Políciã Comunitãria.

A anãlise da adesãõ dos objetivos estratègicõs do PLANESP pelo Plano Estratègicõ foi feita atravès da anãlise de todo plano da PM, principãlmente considerãdo a adesãõ nãõ somente com o mesmo grau de importãnciã, mas na indicaçãõ parcial, total ou ausente de como a PM aderiu ou nãõ, seja como objetivo estratègicõ (OE), iniciativã ou indicador, encontro ou descrito no Plano estratègicõ da PM.

Em relaçãõ às Iniciativãs Estratègicãs, o PLANESP atribui responsabilidã à PMBA em diversãs ações de distintos programas, detalhado na anãlise dos quadros, cuja avaliaçãõ de adesãõ se deu atravès de trêss categoriãs: Parcial para quando a açãõ nãõ tiver sido aderida com a descriçãõ exata do PLANESP, Total para adesãõ conforme descriçãõ do PLANESP e ausente quando nãõ houver adesãõ.

A seguir, iniciãdo com o Programa Corrente do Bem, com o Tema Eficiênciã Operacional, foram observãdas apenas duas iniciativãs que nãõ foram incluídas do PE da PMBA. Ressalta-se que O OE 8 do PE da PM – Fomentar a Políciã Comunitãria, tem 4 iniciativãs definidas, mas nãõ comtempla a açãõ Analisã de ampliaçãõ de bases.

Quadro 1 – Alinhamento com as ações do Programa Corrente do Bem

OBJETIVO ESTRATÈGICO		
Potencializar as ações policiais preventivas e de políciã comunitãria		
INICIATIVãS ESTRATÈGICãS ROGRAMA CORRENTE DO BEM		
Projetos/Ações	Adesãõ	Observações
Ampliaçãõ das Bases Comunitãrias Mòveis	Ausente	-
Aparelhamento das Unidades Operacionais com Equipamentos de Proteçãõ Individual	Total	Iniciativã 2 do OE 13 da PM
Aumento da capacidade operacional especializãda - capacidade mãxima	Total	Iniciativã 1 do OE 6 da PM
Criaçãõ e estruturãçãõ do Comando de Políciamento Regional do Extremo Sul	Ausente	-
Implantaçãõ e estruturãçãõ de Bases Avançãdas do GRAER - BAVAN	Total	Iniciativã 2 do OE 6 da PM

Programa Educacional de Resistências às Drogas - PROERD	Ausente	-
Reaparelhamento da frota da PMBA	Total	Iniciativa 3 do OE 13 da PM
Reaparelhamento das Unidades Operacionais da PMBA com material bélico	Total	Iniciativa 2 do OE 13 da PM
Ronda Maria da Penha	Total	Iniciativa 3 do OE 6 da PM.
Processos Estratégicos	Adesão	Observações
Atuação policial preventiva e de polícia comunitária	Parcial	Iniciativas 2 e 3 do OE 8.da PM

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Em relação aos Programas do Tema Gestão de Pessoas - Aprendizagem Organizacional, Fortalecimento do Sistema Correcional e + Valor, foi observado o sintetizado no quadro 7, no qual apenas uma ação do projeto + Valor não está presente no PE da PM. No Programa de Aprendizagem Organizacional das três ações atribuídas à PM apenas uma das ações foi encontrada no PE da PM. Ressalta-se, porém, que a ação do Ensino a Distância embora ausente no PE foi instituída e regulamentada através do Programa de Educação à Distância (ProEAD) da PMBA (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2018)

Quadro 2 – Alinhamento com as ações dos Programas do Tema Gestão de Pessoas Valor

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Promover a valorização profissional e a qualidade de vida no trabalho dos profissionais da Segurança Pública		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROGRAMA + VALOR		
Projetos/Ações	Adesão	Observações
Centro de Reabilitação da PMBA	Total	Iniciativa 6 do OE 10 da PM
Centros de Referência em Valorização Profissional do Interior	Total	Iniciativa 1 do OE 10 da PM
Prevenção e Tratamento do Transtorno do Estresse Pós-Traumático para PM e BM	Parcial	Iniciativa 7 do OE 10 da PM
Projeto Condicionamento Físico da PMBA	Total	Iniciativa 5 do OE 11 da PM
Unidades Básicas de Saúde	Ausente	Embora ausente a iniciativa 5 do OE 10 descreve sobre a interiorização da Junta Médica de Saúde.
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Formar e capacitar profissionais da Segurança Pública		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROGRAMA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL		
Projetos/Ações	Adesão	Observações
Criação e implantação do 11º Batalhão de Ensino, Instrução e Capacitação da Região da Chapada	Ausente	-
Ensino a Distância na PM	Ausente	-
Formação e capacitação PM	Total	Indicador 1 (capacitação de oficiais e praças) do OE 11 da PM
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Fortalecer o sistema de controle, prevenção e repressão aos desvios de conduta e atos ilícitos atribuídos aos profissionais da Segurança Pública		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DO SISTEMA CORREICIONAL		
Projetos/Ações	Adesão	Observações
Fiscalização ostensiva por meio da Ronda Disciplinar	Total	Iniciativa 1 do OE 12

Modernização da Gestão Correcional por meio da Gestão Eletrônica de Documentos	Total	Iniciativa 2 do OE 12
---	--------------	------------------------------

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A análise do alinhamento entre a ação “Implantação da Gestão de Processos na PMBA – GESPRO PM sobre o tema Modernização Institucional/Gestão de Investimento não encontrou correspondência da mesma no Plano Estratégico da PMBA.

Quadro 3– Alinhamento com as ações do Programa de Melhoria da Gestão

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Aperfeiçoar as práticas de gestão organizacional - Incrementar a captação de recursos para investimento e custeio, assegurando a transparência e a qualidade no gasto público		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO		
Projetos/Ações	Adesão	Observações
Implantação da Gestão de Processos na PMBA – GESPRO PM	Ausente	-

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Por fim, o quadro a seguir mostra a adesão das ações do Programa QUALINFRA, com o tema Modernização Institucional pela PMBA. Neste programa, as duas ações atribuídas pelo PLANESP foram adotadas no Planejamento Estratégico da PMBA.

Quadro 4– Alinhamento com as ações do Programa Bahia Integrada

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Universalizar o emprego de solução de tecnologia da informação e comunicação		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROGRAMA BAHIA INTEGRADA		
Projetos/Ações	Adesão	Observações
Modernização da PMBA	Total	OE 15 da PM
Sistema Autônomo de Reconhecimento Policial	Total	Iniciativa 2 do OE 14 da PM

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Analisando os 16 Objetivos Estratégicos do Planejamento da Polícia Militar da Bahia, observou-se ainda que os objetivos 5, 6, 7, 8, 9 e 13 da perspectiva Serviços finalísticos estão relacionados ao tema Eficiência Operacional; os objetivos 10, 11, 12 da perspectivas Recursos Organizacionais e o objetivo 4 da perspectivas Resultados para Sociedade, relacionam-se com o tema Gestão de Pessoas e os objetivos estratégicos 13, 14, 15 e 16 da perspectiva Recursos Organizacionais relaciona-se com o tema modernização institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso do planejamento estratégico no setor público tem se expandido desde a década de 80 quando começou a ter os primeiros adeptos, sendo que o surgimento desde termo ocorreu na década 1950 e teve grande notoriedade no setor privado nas décadas de 60 e 70 (VOLTOLINI, 2004), dando ao setor privado uma maior experiência de aplicação dessa ferramenta.

Com a dinâmica social e cultural de rápida disseminação de informações, os clientes têm se tornado cada vez mais exigentes para ambos os setores e, nesse sentido, por entender a expansão do uso da gestão estratégica no setor público e a relevância do serviço de segurança pública para sociedade, o presente trabalho teve

como objetivo geral identificar e analisar a contribuição do planejamento estratégico desenvolvido pelo Sistema Estadual de Segurança Pública da Bahia [2016 a 2025] para o plano estratégico desenvolvido pela Polícia Militar da Bahia [2017 a 2025].

A partir da identificação dos objetivos estratégicos e ações estratégicas do PLANESP, especificamente atribuídos a Polícia Militar da Bahia, foram analisados a adoção deles na Estratégia traçada para o período 2017-2025.

A teoria de Kaplan e Norton (2004) sobre o alinhamento através das categorias de funções estratégicas, portfólio estratégico de TI e agenda de mudanças organizacionais e as análises feitas permite afirmar que existe alinhamento estratégico entre o órgão de administração em regime especial, Polícia Militar da Bahia e o PLANESP.

Considerando os objetivos específicos de apresentação da estrutura dos planejamentos e metodologias utilizadas foi identificada similaridade em ambos aspectos; no de alinhamento dos mapas estratégicos a partir da disposição do mapa e da definição das perspectivas, indicadores, metas e portfólios também foi encontrado alinhamento entre as instituições e contribuições das ações relacionados aos temas e programas do PLANESP 2016-2025.

Ressalta-se a existência de ações atribuídas à Polícia Militar cuja aderência não existe no texto do seu Plano Estratégico, a exemplo do Ensino a Distância na PM, que está sendo realizada por esse órgão. Isso indica certa fragilidade no presente estudo, demonstrando que o método utilizado deve ser ampliado para além da análise do conteúdo documental dos planos avançando para consulta da alta gerência dos órgãos aqui estudados em fase posterior, garantido uma análise mais fidedigna do alinhamento estratégico o Sistema Estadual de Segurança Pública e seus órgãos.

Considerando a relevância do presente estudo e do alinhamento estratégico no sistema de segurança para sociedade e os benefícios advindos não só da elaboração como da execução da estratégia das organizações, sugere-se estudos futuros que avaliem o alinhamento dos demais órgãos de nível operacional que atuam diretamente com os contribuintes/clientes: Corpo de Bombeiro Militar, Polícia Civil e Departamento de Polícia Técnica, através de um sistema quantitativo de mensuração.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz F. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997.

Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Abrucio,Fernando.pdf>> Acesso em: 14 de dez. de 2018.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, M. C., GONÇALVES, A. **O Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre os Programas e/ou Ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os Órgãos Responsáveis por sua Gestão**. ENAPG, Vitória, 2010.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. **Planesp: Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública**. Salvador: EGBA, 2017a.

BAHIA. Polícia Militar da Bahia. **Plano Estratégico 2017 – 2025: a PMBA rumo ao seu bicentenário**. Salvador: EGBA, 2017b.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA – FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo, 2019.

GHELMAN, Sílvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. In: SEGeT - III Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia, 2006, Resende. Anais do III SEgeT, 2006.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

_____. **Alinhamento: Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo, 2009. Editora Atlas.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, **Boletim Geral Ostensivo Versão WEB nº 178**. Salvador: Polícia Militar da Bahia. 2018. Acesso em 01 - dez – 2019. Disponível em: <http://www.pm.ba.gov.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=4418:bgo-178-19-set-18&id=202:scg-upp-bgo-2018&Itemid=1354&start=75>.

QUINTELLA, R. H.; CABRAL, Sandro. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 41, p. 1165-1188, 2007.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas S.A, 1998.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento & gestão**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2001.