

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

MARIANA LORENZI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO 7º GRUPAMENTO DE
BOMBEIROS DO ESTADO DO PARANÁ NO SERVIÇO DE PREVENÇÃO
CONTRA INCÊNDIO E PANICO**

CURITIBA

2019

MARIANA LORENZI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO 7º GRUPAMENTO DE
BOMBEIROS DO ESTADO DO PARANÁ NO SERVIÇO DE PREVENÇÃO
CONTRA INCÊNDIO E PANICO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de “Mestre em Planejamento e Governança Pública” - Área de Concentração: Planejamento Público e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Lorenzi, Mariana

Planejamento estratégico [recurso eletrônico] : um estudo no 7º Grupamento de Bombeiros do estado do Paraná no serviço de prevenção contra incêndio e pânico / Mariana Lorenzi.-- 2019.
1 arquivo texto (103 f.) : PDF ; 2,05 MB

Modo de acesso: World Wide Web.

Título extraído da tela de título (visualizado em 30 out. 2019)

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba, 2019

Bibliografia: f. 96-101

1. Administração pública - Dissertações. 2. Paraná. Corpo de Bombeiros - Planejamento. 3. Corpo de bombeiros - Paraná - Planejamento. 4. Governança pública. 5. Segurança pública. 6. Prevenção de incêndios - Paraná. 7. Prevenção de incêndios - Planejamento - Paraná. I. Lima, Isaura Alberton de. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. III. Título.

CDD: Ed. 22 -- 351

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB-9/1429



Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO N° 98

A Dissertação de Mestrado intitulada **Planejamento Estratégico: um estudo de caso no 7º Grupamento de Bombeiros do estado do Paraná no Serviço de Prevenção Contra Incêndio e Pânico**, defendida em sessão pública pelo(a) mestrando(a) **Mariana Lorenzi**, no dia 6 de setembro de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, área de concentração Planejamento Público e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final, pelo **Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública**.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.a Dr.a Isaura Alberton de Lima – UTFPR (Presidente)

Prof.a Dr.a Hilda Alberton de Carvalho – UTFPR

Dr. Eduardo Gomes Pinheiro – CCB PMPR

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, 6 de setembro de 2019

Carimbo e Assinatura do(a) Coordenador(a) do Programa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo incentivo, em especial a minha mãe Neide, por ter sido a minha primeira professora e por ter me ensinado a ler e escrever, tendo sempre me incentivado na vida acadêmica.

Ao meu marido André por ter compreendido os momentos de ausência durante o curso, e por ter me auxiliado nos momentos de dificuldade.

Aos meus amigos, pelo incentivo e também por compreender a minha ausência, por terem acompanhado a minha evolução acadêmica, desde o processo seletivo até a conclusão do curso.

Aos oficiais e praças 7ºGB que me auxiliaram na obtenção dos dados que compõem este trabalho.

Aos membros da banca, pelas observações e recomendações que foram importantes para este trabalho.

A professora Dra. Isaura pelo auxílio, suporte e orientação na realização deste trabalho.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

LORENZI, Mariana. Planejamento estratégico: um estudo no 7º Grupamento de Bombeiros do estado do Paraná no serviço de prevenção contra incêndio e pânico. 2019. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

É atribuição constitucional dos Corpos de Bombeiros os serviços de prevenção e combate a incêndios, sendo os serviços preventivos as Análises de Planos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (plantas técnicas elaboradas por Engenheiros Civis e Arquitetos com registro no CREA ou CAU) e as Vistorias Técnicas em eventos temporários, nas edificações comerciais e residenciais multifamiliares a fim de verificar se elas estão em acordo com as normas vigentes de segurança contra incêndio. O 7º Grupamento de Bombeiros (7ºGB) do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná é a Unidade responsável pelo atendimento operacional de ocorrências bem como de gerir os Serviços de Prevenção e Combate a Incêndio (SPCI) em 14 municípios da região metropolitana e 33 bairros da região norte de Curitiba. Este grupamento, no ano de 2012, adotou uma metodologia de planejamento estratégico voltada ao serviço de prevenção contra incêndio e pânico, objetivando melhorar os serviços prestados, diminuindo tempo resposta além de tornar-se referência nesta área. Com este estudo buscou-se avaliar os resultados obtidos pelo 7º GB após a implantação desta metodologia, bem como apresentar a descrição do planejamento estratégico do 7º GB e compará-lo com o Planejamento Estratégico do 7º GB, avaliar se houve aumento da arrecadação oriunda do Serviço de Prevenção e avaliar se houve expansão do Serviço de Prevenção dentro dos municípios de sua área de atuação. Com relação a metodologia utilizada, se trata de um estudo de caso aliado a pesquisa bibliográfica e documental, quanto a abordagem ela é classificada como uma pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos ela é exploratória. Os dados foram coletados por meio de questionário, de entrevista e de pesquisa documental. Foi verificado neste trabalho que houve aumento de arrecadação expressivo bem como aumento de número de serviços prestados, foi verificado também que, conforme o Plano Estratégico, houve a estadualização de dois Postos de Bombeiros Comunitários (Almirante Tamandaré e Campina Grande do Sul) e a implantação do Serviço de Prevenção nestes municípios. Por fim, foi sugerido um *checklist* para implantação de planejamento estratégico com base no referencial teórico abordado e no Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Prevenção de Incêndios. Governança Pública.

ABSTRACT

LORENZI, Mariana. Strategic planning: a study on the 7th Fire Department of the state of Paraná in the fire and panic prevention service. 2019. Dissertation (Master in Public Planning and Governance) – Postgraduate Program in Public Planning and Governance, Federal Technological University of Paraná – UTFPR.

Fire prevention and firefighting services are constitutionally assigned to fire brigades, and fire prevention and panic safety analysis (technical plans prepared by Civil Engineers and Architects registered at CREA or CAU) and Technical Surveys at temporary events, in multi-family commercial and residential buildings to verify that they comply with current fire safety standards. The 7th Fire Department (7th GB) of the Paraná State Fire Department is the unit responsible for operational incident handling as well as managing the Fire Prevention and Fighting Services (SPCI) in 14 municipalities of the metropolitan region and 33 neighborhoods of the northern region of Curitiba. This group, in 2012, adopted a strategic planning methodology focused on the fire and panic prevention service, aiming to improve the services provided, reducing response time and becoming a reference in this area. This study aimed to evaluate the results obtained by the 7th GB after the implementation of this methodology, as well as to present the description of the 7th GB strategic planning and to compare it with the 7th GB Strategic Planning, to evaluate if there was an increase in the revenue from the Service. Prevention Service, to evaluate if there was an expansion of the Prevention Service within the municipalities of its area of operation, besides proposing a checklist with steps for the implementation of the Strategic Planning based on the studied theoretical framework and the 7th GB Strategic Planning. Regarding the methodology used, it is a case study allied to bibliographic and documentary research, as the approach is classified as a qualitative research, as the objectives it is exploratory. Data were collected through questionnaire, interview and documentary research. It was verified in this search that there was a significant increase in revenue as well as an increase in the number of services provided, it was also verified that, according to the Strategic Plan, there was the nationalization of two Community Fire Stations (Almirante Tamandaré and Campina Grande do Sul) and the implementation Prevention Service in these municipalities. Finally, a checklist was suggested for the implementation of strategic planning based on the theoretical framework studied and the Fire Department Strategic Planning.

Key Words: Strategic planning. Fire Prevention. Public Governance.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 01 – Diferenças entre Eficiência, Eficácia e Efetividade.
- Quadro 02 – Diferenças entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional
- Quadro 03 – Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático
- Quadro 04 – Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Operacional
- Quadro 05 – Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Estratégico
- Quadro 06 – Autores e Fases do Planejamento Estratégico
- Quadro 07 – Etapas - Planejamento Estratégico
- Quadro 08 – Conceitos de Governança Corporativa
- Quadro 09 – Classificação da Pesquisa
- Quadro 10 – Categoria Predominante de Bombeiros
- Quadro 11 – Escala Hierárquica dos Corpos de Bombeiros Militares
- Quadro 12 – Quadro Comparativo entre Planos Estratégicos
- Quadro 13 – Arrecadação do 7º GB de 2011 a 2014
- Quadro 14 – Arrecadação do 7º GB de 2015 a 2018
- Quadro 15 – Vitorias e análises realizadas pelo 7º GB de 2015 a 2018
- Quadro 16 – Vitorias realizadas no município de Almirante Tamandaré de 2015 a 2018
- Quadro 17 – Vitorias realizadas no município de Campina Grande do Sul e Quatro Barras de 2015 a 2018
- Quadro 18 – Passos para implantação do Planejamento Estratégico

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Esquema Geral do Planejamento Estratégico

Figura 02 – *Balanced Scorecard*

Figura 03 – Perspectivas BSC

Figura 04 – BSC no Setor Público

Figura 05 – Mapa da Articulação do 7º Grupamento de Bombeiros

Figura 06 – Mapa Estratégico LIGABOM

Figura 07 – Mapa Estratégico Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná

Figura 08 – Mapa Estratégico 7ºGB

Figura 09 – Modelo de Relatório Semanal de Acompanhamento da B-7/7º GB

Figura 10 – Modelo de Relatório Semanal de Acompanhamento da B-7/7º GB

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CBPR – Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná

CVCO – Certificado de Vistoria e Conclusão de Obra

CVE – Certificado de Vistoria em Estabelecimento

GB – Grupamento de Bombeiros

LIGABOM – Liga Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil

LVE – Laudo de Vistoria em Estabelecimento

MEI – Microempreendedor Individual

OBM – Organização Bombeiro Militar

SGBI – Subgrupamento de Bombeiro Independente

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	14
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.4.1 Relevância e Atualidade	17
1.4.2 Aderência da Pesquisa ao Programa de Pós-Graduação e à Linha de Pesquisa	19
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	20
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	20
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 PLANEJAMENTO	22
2.1.1 Princípios do Planejamento	23
2.1.2 Tipos de Planejamento	25
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico.....	31
2.2.2 Missão Organizacional	34
2.2.3 Visão Organizacional.....	36
2.2.4 Públicos de Interesse – Stakeholders.....	38
2.2.5 Valores da Organização	38
2.2.6 Proposta de Valor da Organização.....	40
2.2.7 Avaliação de desempenho.....	40
2.2.8 Mapas Estratégicos	41
2.2.9. Balanced Scorecard (BSC)	44
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
2.3.1 Governança Pública	49
2.3.1.1 Requisitos da boa governança no setor público.....	51
2.3.1.2 Gestão por competências no setor público.....	53

2.3.1.3 Regras para planejar melhorias nos serviços públicos	54
2.4 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PNDR).....	54
3. METODOLOGIA	58
3.1 OBJETO DE ESTUDO DE CASO	58
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	59
4. RESULTADOS DO ESTUDO.....	63
4.1 CORPOS DE BOMBEIROS.....	63
4.2 PLANO ESTRATÉGICO DA LIGABOM.....	68
4.3 PLANO ESTRATÉGICO CB PARANÁ (2017-2025)	70
4.4 PLANO ESTRATÉGICO DO 7ºGB	73
4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.5.1 Comparação entre Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná e do 7ºGB	78
4.5.2 Dados Relativos a Serviços Prestados de 2011 a 2018	81
4.5.3 Dados Obtidos por Meio dos Questionários	83
4.5.4 Dados Relativos à Entrevista	88
4.6 PROPOSIÇÃO DE <i>CHECK LIST</i> PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	91
CONCLUSÃO	93
REFERENCIAS	96
APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO VIA FORMULÁRIO DO GOOGLE	102

1. INTRODUÇÃO

Os Corpos de Bombeiros Militares, no Brasil, são organizações do poder executivo do nível estadual, regidos pelas Constituições Estaduais, bem como por legislações próprias. O primeiro serviço de combate a incêndios no Paraná surgiu em Curitiba, em 1882, com a Sociedade Teuto-Brasileira de Bombeiros Voluntários que visava atender a demanda da população paranaense. Após 30 anos, em 1912, foi criado o Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, mediante lei assinada pelo presidente da Província Paranaense, Carlos Cavalcanti de Albuquerque (CORPO DE BOMBEIROS DO ESTADO DO PARANÁ, 2018, online).

De acordo com a Constituição do Estado (1989) em seu artigo 48:

(...) Art. 48. À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, **a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos**, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei., (CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ, 1989, art. 48, online, grifo nosso).

Nesse sentido a prevenção de incêndios compreende medidas que visam evitar um princípio de incêndio ou limitar a propagação do fogo na ocorrência de um sinistro, tais como determinar a distribuição dos equipamentos de detecção e combate a incêndio, treinamento de pessoal, vigilância contínua, ocupação de edificações considerando o risco de incêndio, arrumação geral e limpeza (FERNANDES, 2010).

Conforme Brentano (2011), o risco de incêndio de uma edificação é determinado levando-se em consideração as suas características construtivas e de ocupação. Dessa forma, as medidas de segurança são implantadas de acordo com os materiais empregados e atividades desempenhadas no local.

Estruturalmente, o Corpo de Bombeiros está dividido em grupamentos e subgrupamentos independentes distribuídos no território paranaense com sede nas principais cidades do Estado, conforme estrutura organizacional disponibilizada na página oficial do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná.

O estudo de caso se deu no 7º Grupamento de Bombeiros do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná, e conforme consta na página do Corpo de Bombeiros (2018), este foi efetivamente instalado em 5 de abril de 2011, tendo então

a época o Sr. Ten.-Cel. QOBM Ricardo Silva como primeiro e comandante. O 7º GB atualmente é sediado na no bairro Alto da XV, onde ficam centralizadas as seções administrativas. Ele possui três Subgrupamentos (SGB), a saber: 1º SGB, localizado na cidade de Curitiba, é responsável por 33 bairros e possui quatro postos operacionais de bombeiros (Postos de Bombeiros do Cabral, Bairro Alto, Pilarzinho e Santa Felicidade); 2º SGB, com sede em Campo Largo possui uma estrutura que comporta as seções administrativas e operacionais responsáveis pelos municípios de Campo Largo, Campo Magro, Balsa Nova, Itaperuçu, Almirante Tamandaré, Rio Branco do Sul, Cerro Azul e Doutor Ulysses. O 2º SGB conta com os Postos de Bombeiros de Campo Largo e Almirante Tamandaré, além do Posto de Bombeiro Comunitário de Rio Branco do Sul; 3º SGB com sede na cidade de Colombo é responsável pelos municípios de Colombo, Campina Grande do Sul, Quatro Barras, Bocaiuva do Sul, Adrianópolis e Tunas do Paraná, possui dois Postos de Bombeiros, no município de Colombo e de Campina Grande do Sul, ambos com uma estrutura administrativa e operacional.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Segundo o artigo 144 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) é atribuição dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados os serviços de prevenção e combate a incêndios. Estes serviços se dão na forma operacional no atendimento a ocorrências de incêndios e salvamentos bem como na forma preventiva por meio de análises de projetos de incêndio, vistorias técnicas preventivas e demais serviços atinentes à segurança de edificações e em eventos temporários.

Desse modo, conforme Ziulkoski (2013), para que a concessão do alvará de funcionamento para estabelecimentos esteja perfeitamente válida, os fiscais deverão exigir dos responsáveis pelos estabelecimentos uma série de documentos, dentre os quais a obrigatoriedade de apresentação de documento comprobatório de aprovação do Corpo de Bombeiros local e da vigilância sanitária. Somente após a análise dos requisitos exigidos por estes órgãos, é que o fiscal poderá expedir a licença.

Para tal, por mais que se trate de divisão de competências, os Municípios deverão dar exemplo de boa gestão e condicionar em suas legislações a concessão da licença à apresentação dos documentos de vistoria provenientes do Corpo de Bombeiros. Quanto à aprovação do Corpo de Bombeiros, esta, sim, será de

competência deste órgão, cabendo ao Município apenas exigir a devida documentação do proprietário (ZIULKOSKI, 2013).

Assim sendo, considerando estas especificidades inerentes ao Corpo de Bombeiros Militar do Paraná, a presente pesquisa busca posicionar sua proposta central. Para tanto, a presente análise tem como motivação central a importância do planejamento estratégico para o funcionamento efetivos do Corpo de Bombeiros Militar do Paraná. Como foi possível observar, a aplicação de estratégias efetivas representa uma condição inerente da instituição, haja vista a natureza protetiva das atividades inerentes aos serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Nos desafios da administração pública contemporânea, na busca de superar os obstáculos que dificultam a sua capacidade de resposta às demandas da população, destaca-se a necessidade de contar com a contribuição de gestores públicos competentes e comprometidos. Para cumprir adequadamente as suas novas atribuições, esse novo gestor público precisa reunir diversas características e qualidades, como habilidades, competências e capacidade de inovar. Desse modo, apoiadas no planejamento estratégico da organização, capacidade de liderança; controle e transparência das atividades e ações sob sua responsabilidade - o gestor público tem como dever buscar responder às necessidades da população. Para tanto, isso exige que ele utilize corretamente o instrumental teórico e prático disponível no campo da administração pública, e que tenha uma visão sistêmica da estrutura da organização, atuando de forma proativa, criativa e inovadora (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, para o empresário ou empreendedor que deseja abrir uma empresa ou regularizá-la, é necessário que seu estabelecimento seja submetido aos serviços de fiscalização prestados pelo Corpo de Bombeiros. Portanto, a agilidade com que este serviço é prestado é de fundamental importância para abertura ou para a formalização destas empresas. O Serviço de Prevenção Contra Incêndio e Pânico (SPCIP) do 7ºGB buscou, por meio da implantação do planejamento estratégico, reduzir e controlar os prazos dos serviços prestados à comunidade, bem como expandir a área de atuação do GB mediante a implantação de novos SPCIP em outras cidades de sua área de atuação, cabendo a este estudo verificar quais foram

os resultados obtidos e quantificar os dados de arrecadação e número de serviços prestados.

Desse modo, a presente pesquisa compreende que o problema central para a efetividade e eficiência do Corpo de Bombeiros se expressa na qualidade da configuração do plano estratégico. Isto é, como o planejamento estratégico permite uma atuação mais precisa do Corpo de Bombeiros. Assim sendo, observa-se que o maior desafio para o bom desempenho da instituição se concretiza na capacidade e alcance do plano estratégico.

1.3 OBJETIVOS

Para verificar os resultados obtidos no Planejamento Estratégico do 7º GB foram propostos os objetivos geral e específico.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o sistema vigente de Prevenção Contra Incêndio e Pânico do 7º GB. A partir das demarcações acerca do objeto de análise proposto, apresentar os resultados obtidos pelo Serviço de prevenção Contra Incêndio e Pânico do 7º GB após a implantação da metodologia do Planejamento Estratégico entre os anos de 2012 a 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a descrição do planejamento estratégico do 7º GB e compará-lo com o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros;
- Avaliar se houve mudanças relacionadas aos valores arrecadados relativos ao Serviço de Prevenção;
- Avaliar se houve expansão do Serviço de Prevenção dentro dos municípios de sua área de atuação;
- Propor um *check list* com passos para implantação do Planejamento Estratégico com base no referencial teórico estudado bem como do Planejamento Estratégico do 7ºGB.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Com relação às falhas nas instituições públicas, Marcelino, Matias-Pereira e Berbet (2008 citado por MATIAS-PEREIRA, 2012, p.113) argumentam que:

As instituições públicas, em geral, na medida em que são criadas e respaldadas pelo Estado, tem pouca preocupação com a sua sobrevivência ao longo do tempo, razão pela qual não desenvolvem uma cultura nem ações para enfrentar as ameaças do ambiente e tirar proveito das novas oportunidades. Essas deficiências são agravadas pelas enormes dificuldades que possuem para definir e operacionalizar os seus objetivos, bem como pela escassa habilidade de gestão para orientar mudanças numa velocidade maior, quando elas se tornam necessárias.

Observa-se que grande parte das organizações públicas não possuem cultura organizacional definida, não estabelecem preceitos como missão, visão e valores, não estabelecem metas e objetivos a serem alcançados tampouco planejam suas ações. Faz-se necessária a implantação do planejamento estratégico para a melhoria da execução dos serviços prestados, visando atender as expectativas da população, cliente final dos serviços essencialmente públicos, visando a boa governança pública.

Para tanto, a proposta de desenvolvimento de uma metodologia que permeie as práticas de planejamento estratégico, tem como principal finalidade explicitar a ausência de modelos organizacionais que contemplem a importância de tais medidas, uma vez que o estudo acerca dos desdobramentos institucionais se impõe como uma atividade central para a gestão pública.

Portanto, vale ressaltar e estudar as organizações que planejam suas ações, como é o caso deste trabalho, que objetiva fazer um estudo de caso comparando uma instituição pública antes e após a implantação do planejamento estratégico. No caso do Corpo de Bombeiros, a melhoria do serviço público prestado quando se fala em prevenção contra incêndio e pânico, se fala na melhoria da qualidade do serviço bem como na diminuição do prazo de resposta tanto da realização da vistoria preventiva como da análise dos planos de segurança.

1.4.1 Relevância e atualidade

O cidadão que deseja empreender, abrir ou regularizar uma empresa depende

da fiscalização e da aquiescência dos mais diversos órgãos públicos. Segundo a Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON, 2017), o tempo médio para abertura e funcionamento pleno de uma empresa, mesmo que MEI ou Microempresa, as quais representam 99% do total das empresas no Brasil, é de 79,5 dias. Se o Corpo de Bombeiros, como órgão fiscalizador, que também é parte fundamental para o desenvolvimento do Estado, trabalhar para a diminuição do prazo dos seus serviços, vistorias e análises, o que contribuirá sobremaneira com a agilidade no processo de abertura e de formalização de empresas, ganhando a sociedade com a geração e a manutenção de empregos e consequentemente no aumento de renda do trabalhador paranaense.

Lazzarini (1999, p. 342), relata que não se pode deixar de reconhecer que o Corpo de Bombeiros Militar tem o Poder de Polícia, conceituado como:

“conjunto de atribuições da Administração Pública, indelegáveis aos particulares, tendentes ao controle dos direitos e liberdades das pessoas, naturais ou particulares, jurídicas, a ser inspirado nos ideais do bem comum e incidente não só sobre elas, como também em seus bens e atividades”.

Por conseguinte, nos últimos quarenta anos, a taxa de natalidade brasileira dobrou e aliado a isto, observa-se que a mesma migrou dos campos para a cidade, ocasionando um incremento industrial, uma diversificação comercial e uma alta capacidade de prestação de serviços (FERNANDES, 2010).

Neste cenário, com um grande aumento da população, ocorre também o aumento na construção de edificações (casas, prédios, shopping centers, etc.), necessárias ao atendimento dessas pessoas, o que, obviamente, acaba por intensificar os riscos e a probabilidade de incêndios, sendo necessária uma reação da sociedade frente a essas demandas, assim como do Estado, a quem cabe constitucionalmente o efetivo exercício do poder de polícia na fiscalização e normatização de prevenção de incêndios (SCHUNIG, 2015).

Uma das dificuldades encontradas pela população que necessita do Serviço de Prevenção é a demora do pedido à realização da vistoria ou análise de projetos. Considerando que o poder executivo municipal só deve emitir o alvará de funcionamento de um estabelecimento e o Certificado de Vistoria e Conclusão de Obra (CVCO) após o contribuinte apresentar o Certificado de Vistoria ou o Laudo de Vistoria, documentos emitidos exclusivamente pelo Corpo de Bombeiro.

Mediante a redução dos prazos é possível proporcionar um Serviço de Prevenção mais ágil à população, facilitando o processo de obtenção e renovação de alvarás dos estabelecimentos comerciais, tornando um número maior de edificações seguras, preservando assim vidas e salvaguardando o patrimônio. Como consequência do aumento da eficiência e da expansão do Serviço Preventivo, ocorre o aumento da arrecadação para o Estado, recurso este que pode retornar na forma de novos materiais, equipamentos e viaturas, melhorando assim, a capacidade de resposta operacional e preventiva.

Entretanto, não visando apenas o desenvolvimento local e regional, mas priorizando a prevenção de incêndios, podemos observar o aumento número de edificações vistoriadas. Em consequência desse fato a população estará mais segura em virtude da implantação das exigências de prevenção de incêndios, tanto ativa (hidrantes e extintores) como passiva (características construtivas).

1.4.2 Aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação, à Linha de Pesquisa

Este estudo busca, dentro do ambiente pesquisado, verificar se o Planejamento Estratégico adotado pelo 7ºGB trouxe consequências positivas para os usuários do Serviço de Prevenção, a saber: aumento da prestação de serviços pelo Corpo de Bombeiros, diminuição dos prazos de resposta facilitando a abertura de empresas e conseqüentemente aumentando o recolhimento de impostos e de taxas, estimulando o desenvolvimento urbano e regional. A justificativa do estudo se relaciona com os objetivos do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná bem como com a área de vinculação, Planejamento Urbano e Regional.

Ainda se relaciona à linha de Governança Pública, pois essa se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade em obter o maior valor possível, bem como avaliar se os resultados esperados foram alcançados no monitoramento constante das metas. Desse modo, podemos observar, conforme alguns conceitos do Tribunal de Contas da União (TCU), que a

governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014,

online).

Ainda de acordo com o Manual do TCU (2014), a governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Reforçando a aderência da pesquisa ao Programa, quanto as edificações, uma vez vistoriadas pelo Corpo de Bombeiros, pode-se constatar melhores condições de segurança aos usuários (muitas vezes a evitando desastres) sendo, portanto, a vistoria considerada um serviço de interesse da sociedade.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente estudo analisará o planejamento estratégico adotado no 7º GB, a partir do estudo da primeira versão do Plano Estratégico (2012-2014) e da versão atual (2015-2018) que foram fornecidos pelo Comando da Unidade.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foram pesquisados livros e publicações na área de planejamento estratégico e governança dos seguintes autores: Oliveira (2018), Matias-Pereira (2010 e 2012), Chiavenatto e Sapiro (2009), Drucker (1962 e 1967), Cruz (2017), Andrade (2016), Ribeiro e Bliacheriene (2013), além de pesquisa no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Quanto a coleta de dados, foram realizados estudos documentais e a aplicação de questionário para os colaboradores internos do 7ºGB com o intuito de verificar a visão dos mesmos acerca do plano estratégico além de verificar a possível necessidade de melhorias na instituição. Foi realizada, também, uma entrevista com o comandante do 7ºGB (de 2011 a 2018) com objetivo de identificar as ações realizadas para implantação do Plano Estratégico.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se estrutura em cinco capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução, em que apresenta o problema, a questão da pesquisa, as justificativas, os objetivos gerais e específicos bem como a estrutura do trabalho.

Por sua vez, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico e os conceitos, princípios e tipos de planejamento; a evolução, etapas e demais subitens referentes ao planejamento estratégico; as regras para planejar melhorias no serviço público; pressupostos e missões constitucionais dos Corpos de Bombeiros Militares; atribuições da Liga Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares (LIGABOM); os planejamentos estratégicos da LIGABOM, do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná e do 7º GB.

Após o embasamento teórico, o terceiro capítulo refere-se a Metodologia adotada. O Quarto capítulo consiste em desenvolver as propostas contidas na apresentação e a análise dos resultados desse trabalho. Por fim, no quinto capítulo constam os resultados e considerações finais acerca desse trabalho.

2. REFERENCIAL TEORICO

O presente trabalho buscou abordar os conceitos de planejamento, planejamento estratégico, bem como os princípios e tipos de planejamento, além de governança corporativa e governança no setor público. Foram apresentadas definições relacionadas ao tema planejamento estratégico destacando a missão, visão e valores organizacionais, públicos de interesse, proposta de valores da organização e a metodologia *Balanced Scorecard*. Foram abordadas também as regras para planejar melhorias no serviço público, de acordo com Matias-Pereira (2012).

2.1 PLANEJAMENTO

Oliveira (2018) define planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Desse modo o planejamento deve ser um processo permanente e metódico, de abordagem racional e científica dos problemas.

Reforçando a perspectiva metodológica dos processos e planejamentos, Oliveira (2018) salienta que não se deve confundir planejamento com previsão (esforços para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer com base no registro de probabilidades; projeção (a situação em que o futuro tende a ser igual ao passado); predição (futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não possui nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento); resolução de problemas (aspectos imediatos que procuram somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e forças externas); plano (documento formal que constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo do planejamento). Essa distinção se faz necessário para a delimitação das propostas de planejamento que respondem a eventos e abordagens diversas.

De acordo com Drucker, (1962 citado por OLIVEIRA, 2018) planejamento não diz respeito apenas a decisões futuras, mas também às implicações futuras de decisões presentes.

Já, na concepção de Matias-Pereira (2012, p. 123), o planejamento “é uma

prática essencial na administração, pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização dessa ferramenta traz as organizações”. Nessa esteira, o autor também destaca como benefício adquirido pelo planejamento a elevação da eficiência, eficácia, e efetividade da organização, pois ele contribui para evitar a desorganização nas operações, além de aumentar a racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando a possibilidade de alcançar os objetivos da organização.

Ainda de acordo com Matias Pereira (2012), o planejamento pode ser dividido nas seguintes fases: Diagnóstico: mostra o conhecimento da realidade; Política: a sua função é definir objetivos; Estratégica: deve indicar as opções dos rumos a seguir para alcançar os objetivos; Planos: tem como propósito viabilizar os objetivos e estratégias; Execução: esforço orientado para a implementação das ações programadas; Controle: visa permitir acompanhar a execução e avaliar os resultados alcançados, para que possam ser comparados com os objetivos anteriormente definidos.

Por sua vez Oliveira (2018) define a segmentação do planejamento em cinco partes: planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento dos recursos, planejamento da implantação e do controle.

Dessa forma, podemos considerar que os processos que caracterizam o planejamento representam elementos fundamentais para a compreensão das abordagens e variáveis estratégicas que possibilitam a resolução de problemas. Para tanto, faz-se necessário a distinção das abordagens organizacionais que permeiam a construção de planejamentos, como poderemos verificar abaixo.

2.1.1 Princípios do Planejamento

Primeiramente será dada a ênfase ao planejamento geral, sendo que Oliveira (2018, p. 6) cita quatro princípios gerais do planejamento:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos, e nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle). (...)
- c) O princípio das maiores influências e abrangências, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

d) O princípio das maiores eficiências, eficácia e efetividade: o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

Oliveira (2018, p. 7) define que “eficiência é uma medida individual dos componentes das empresas”, já a eficácia e a efetividade são medidas do rendimento global das empresas, sendo todas elas fundamentais para o sucesso da organização, conforme Quadro 01:

Quadro 01 – Diferenças entre Eficiência, Eficácia e Efetividade.

Eficiência	Eficácia	Efetividade
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas de maneira adequada; • Resolver os problemas que surgem; • Salvar os recursos aplicados pela empresa; • Cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas; e • Reduzir os custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito; • Produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas; • Maximizar a utilização dos recursos disponíveis; • Obter resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas; • Aumentar os resultados da empresa (lucro, rentabilidade, produtividade, participação de mercado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se no mercado; e • Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Fonte: Oliveira (2018)

Quanto aos princípios específicos do planejamento, conforme enumera Oliveira (2018, p. 9), pode-se citar o planejamento participativo, que deve ser elaborado pelas diversas áreas pertinentes ao processo; o planejamento coordenado em que todos os aspectos envolvidos devem atuar de forma interdependente; o planejamento integrado, integração entre vários escalões devem ser integrados e o planejamento permanente, em que nenhum plano mantém seu valor e sua utilidade com o tempo.

2.1.2 Tipos de Planejamento

De acordo com Chiavenatto e Sapiro (2009), existem três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional. As diferenças entre eles estão especificadas em Quadro 02:

Quadro 02 – Diferenças entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Horizonte temporal	Longo prazo, tendo consequências e efeitos estendidos por vários anos	Projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual	É projetado para o curto prazo, para o imediato
Abrangência	Envolve a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional	Envolve cada departamento, com recursos específicos, e preocupa-se em atingir objetivos departamentais.	Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas
Conteúdo	Genérico, sistêmico e abrangente.	É menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico	É detalhado, específico e analítico.
Definição	É definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados	É definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.	É definido em nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade

Fonte: Oliveira (2018)

O planejamento estratégico quando aplicado de forma isolada se mostra insuficiente, portanto, ele deve ser utilizado em conjunto com os planejamentos tático e operacional. Para tanto, deve-se ressaltar a diferença entre os tipos de planejamento para que as pessoas não confundam os termos Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais (OLIVEIRA, 2018).

Quadro 03 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2018, p. 20)

Em outra distinção, Oliveira (2018, p. 21) diferencia o planejamento tático do planejamento operacional, conforme quadro, com base nos critérios que os caracterizam: prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade.

Quadro 04 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira, (2018, p. 21)

Por sua vez, Steiner (1994, apud Andrade 2016) relaciona as principais diferenças entre o planejamento estratégico e planejamento tático:

Quadro 05 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento estratégico

Nível de conduta	o planejamento estratégico se dirige desde os níveis hierarquicamente mais elevados da administração, onde são tomadas as principais decisões, enquanto o planejamento tático é desenvolvido nos níveis inferiores (o planejamento tático é o desdobramento detalhado dos recursos e das ações necessárias para que se realize o que está definido no plano estratégico);
Regularidade	o planejamento estratégico constitui um processo contínuo e irregular que depende de oportunidades, de novas ideias, de iniciativas empreendedoras etc. O planejamento tático se cumpre, em sua maior parte, em um determinado período, de acordo com uma programação fixa;
Valores subjetivos	o planejamento estratégico representa mais os valores dos altos dirigentes do que o tático;
Gama de alternativas	a gama de alternativas entre o que os altos dirigentes devem escolher é muito maior, por definição, no planejamento estratégico do que no tático;
Incerteza	a incerteza, a dimensão temporal e os riscos são mais difíceis de avaliar e consideravelmente superiores no planejamento estratégico;
Natureza dos problemas	os problemas do planejamento estratégico não estão estruturados e nem tendem a ser de um só tipo. No planejamento tático estes são mais estruturados e, frequentemente, são da mesma natureza;
Necessidades de informação	o planejamento estratégico requer grandes doses de informação que se originam e se relacionam com áreas de conhecimentos e dados de origem

	externa. A maior parte desses dados são de especial relevância, referem-se ao futuro, são difíceis de se conseguir com exatidão e estão centrados quase que exclusivamente em cada problema. As necessidades de informação no planejamento tático, por contraste, descansam em dados que se originam do interior da organização, e em particular dos estados de contas, e implicam em um maior uso proporcional de informações históricas;
Horizontes de tempo	o planejamento estratégico geralmente cobre um longo período de tempo, enquanto o tático é de menor duração e mais uniforme em todas as suas partes;
Amplitude	o planejamento estratégico cobre, conceitualmente, todo o alcance da organização, enquanto o tático, pelo contrário, cobre uma determinada unidade organizativa responsável pela execução de partes do plano estratégico;
Referências	o planejamento estratégico é original no sentido de que constitui uma fonte ou origem de todos os demais planos, enquanto o planejamento tático se realiza dentro do estratégico;
Detalhes	o planejamento estratégico é, normalmente, mais amplo e menos minucioso do que o tático;
Tipo de pessoal primordialmente implicado	a maior parte do planejamento estratégico se realiza unicamente na alta direção com seu staff correspondente. O número de pessoas envolvidas no planejamento estratégico é relativamente pequeno quando se compara com o planejamento tático, em cujo processo participa um grande número de empregados;
Facilidade de avaliação	normalmente é mais fácil medir a eficácia e a efetividade dos planos táticos do que o estratégico, cujos resultados somente podem fazer-se evidentes com o passar de um certo número de anos. Os resultados do planejamento tático tornam-se evidentes em seguida e são muito mais facilmente identificados com ações específicas;
Desenvolvimento de objetivos, políticas e estratégias	os objetivos, as políticas e as estratégias desenvolvidas no planejamento estratégico são novos e, geralmente, podem ser discutidos e debatidos. A experiência para estabelecer a sua correção pode ser mínima. No outro extremo, geralmente a experiência é quem guia o desenvolvimento dos planos táticos;
Ponto de vista	o planejamento estratégico se realiza desde um ponto de vista institucional, enquanto o planejamento tático se cumpre, principalmente, desde um ponto de vista funcional.

Fonte: Steiner apud Andrade (2016)

Cope (1981, apud ANDRADE 2016), ainda destaca que a maioria dos

planejamentos estratégicos existentes possuem algumas características básicas em comum, como serem vistos como uma função dos principais dirigentes, colocando grande ênfase nas condições do ambiente, além de procurar combinar capacidades institucionais com as condições ambientais para atingir objetivos. Isto é, além de se caracterizar como um processo de aprendizagem interativo e contínuo, grande parte dos planejamentos se preocupam mais com a eficácia do que com a eficiência. Nesse sentido, enfatiza-se que a mudança, a revisão, o reexame, não são estáticos e preocupam-se com o caráter básico da organização – o que representa o cerne das suas competências especiais.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A evolução da ciência militar, bem como da força de pensamento de inúmeros filósofos, que utilizaram ferramentas e palavras para influenciar a evolução histórica, contribuíram significativamente para a concepção e planejamento das estratégias (MATIAS-PERERIRA, 2012).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), na década de 40 e começo dos anos 50, Peter Drucker argumentava que o propósito do estrategista era o de levar sua organização através das mudanças do ambiente econômico, reduzindo as limitações impostas pelas circunstâncias. Esta percepção foi a base do pensamento estratégico de que, ao usar conscientemente um planejamento formal, uma organização exerceria algum nível de controle positivo sobre as forças de mercado.

Ainda na perspectiva de Chiavenato e Sapiro (2009), durante a Segunda Guerra, o pensamento estratégico foi exigido para enfrentar situações arriscadas e imprevistas. Houve também a gestão de recursos limitados em uma economia de guerra que incentivaram a ciência da administração.

Na década de 60, com relação ao tema competências distintas, ele voltou à tona nas Escolas de Negócios dos Estados Unidos, principalmente na Harvard *Business School*, onde foi discutido como os pontos fortes de uma organização poderiam lidar com as oportunidades de mercado, considerando seus pontos fracos e ameaças e riscos do ambiente.

Esses fatores constituem uma matriz cujo acrônimo era SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades, e *Threats* – ameaças). As origens da matriz SWOT não são conhecidas, pois surgiram de

anotações de aulas do professor Kenneth R. Andrews, por volta dos anos 50, não existindo artigos acadêmicos relacionados. Entretanto, a prática de cruzar fatores internos com fatores externos já era conhecida desde 1949, em trabalhos realizados na empresa Du Pont, por exemplo (Chiavenato e Sapiro, 2009).

De acordo com Matias-Pereira, (2012, p. 145):

Na abordagem do referencial teórico no campo do planejamento estratégico, torna-se relevante destacar a importância dos trabalhos de inúmeros autores que trataram do tema como Drucker (1962); Chandler (1962, 1998); Miles e Snow (1978); Ansoff (1984); Porter (1986); Davidson (1988); Horwitch (1988); Mintzberg (1990); Argyris e Schon (1993); McCraw (1998); Matias-Pereira (2011), entre outros.

A partir da análise de Kotler (1980) o planejamento estratégico pode ser definido como: uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção (âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais) a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação (positivo, neutro ou negativo) com o ambiente. Desse modo, o grau de interação varia de acordo com o comportamento estratégico da organização perante o ambiente em que o mesmo está inserido.

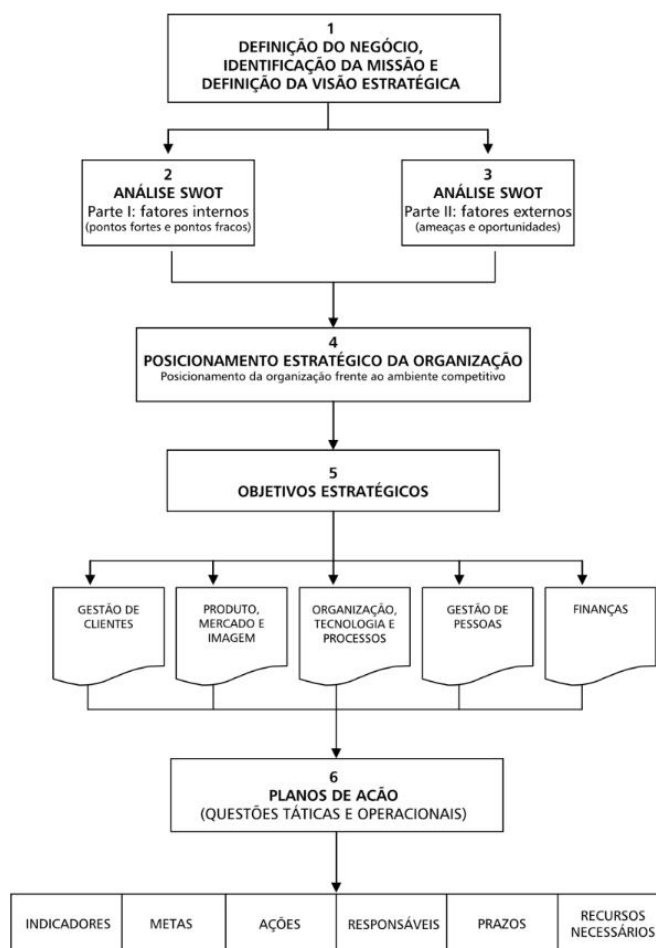
Em seu turno, Drucker (2018) entende que o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009) as organizações focadas na estratégica devem vencer as tradicionais barreiras departamentais, portanto, não podendo realizar a gestão pública de maneira isolada, sem ouvir os demais setores que compõem a organização.

Corroborando uma percepção mais institucional, Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008, apud MATIAS-PEREIRA, 2012), ressaltam que nas últimas três décadas, as práticas de planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas, a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, que passou a dar ênfase aos

conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental. Os autores citam, ainda, que o planejamento estratégico vem sendo utilizado na administração pública em diversos países, a exemplo do Chile no que diz respeito as definições estratégicas e produtos-usuários, do Uruguai por meio da elaboração dos planos de gestão como base para o orçamento e dos Estados Unidos a partir da elaboração do orçamento público. Assim sendo, o pensamento estratégico tem como propósito antever situações e solucionar problemas antes mesmo que aconteçam, razão pela qual deve, sobretudo, se preocupar em evitar o descuido agindo, assim, proativamente.

Figura 1 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2016)

É possível observar na figura 1 a definição geral do planejamento estratégico proposta por Andrade (2016), esse processo vai desde a definição de alguns itens básicos que irão nortear a empresa, como missão, visão e valores. Esse processo

se encerra na confecção dos planos de ação que se desdobram em diversos eixos diferentes.

2.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenatto e Sapiro (2009, p. 83), a primeira atividade do processo de planejamento estratégico consiste em refletir sobre a intenção estratégica da organização em torno de algumas questões básicas:

1. Missão organizacional: Qual é o negócio da organização?
2. Visão organizacional: Como o negócio da organização será no futuro?
3. Valores organizacionais: O que é importante para a organização?
4. Stakeholders ou público de interesse: A quem interessa chegar a esses resultados? Quem são os públicos estratégicos da organização?
5. Proposta de valor: Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
6. Objetivos organizacionais: Quais serão os resultados esperados da organização?

Quanto as metodologias disponíveis, Rezende (2015) faz a correlação entre autores e as suas fases, conforme Quadro 06:

Quadro 06 -Autores e fases do Planejamento Estratégico

Certo e Peter (1993)	o processo do planejamento estratégico contempla as seguintes fases: análise do ambiente organizacional (interno e externo); diretriz organizacional (missão, objetivos etc.); formulação das estratégias; implementação das estratégias; e controle estratégico.
Chiavenatto (2000)	o planejamento estratégico pode ser desenvolvido em seis etapas: determinação dos objetivos; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas estratégicas e escolha das estratégias; elaboração do planejamento; e implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.
Salim et al. (2001)	a metodologia pode ser composta por: sumário executivo; produtos e serviços; análise do mercado; estratégias; organização e gerência; e planejamento financeiro.
Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001)	a metodologia pode ser composta por: negócio; missão; princípios; análise do ambiente; visão; objetivos; e estratégias competitivas.
Dornelas (2001)	a metodologia de planejamento estratégico pode ser composta por: capa; sumário; descrição da organização; análise estratégica; produtos e

	serviços; mercado e competidores; marketing e vendas; plano financeiro; e anexos.
--	---

Fonte: Rezende (2015)

Cruz (2017) define as etapas para o planejamento estratégico, conforme Quadro 07:

Quadro 07 – Etapas - planejamento estratégico

Definição da visão, da missão e dos valores da organização	Nesta etapa, deve ser criada uma identidade para a empresa, se ela ainda não a tiver. Mesmo que haja essa identidade, é bom revisá-la. Serão definidas uma visão, uma missão e uma política da qualidade. Isso permitirá desenvolver, no futuro, as melhorias nos processos de negócio. Uma empresa tem que saber o que quer ser e para onde quer ir. Veja, por exemplo, que no desenvolvimento de um sistema de gestão empresarial é importante saber se uma empresa quer escoar sua produção por meio de canais de vendas diretos ou indiretos. Sem a definição estratégica, pode-se gastar tempo e dinheiro, desenvolvendo, por exemplo, controles para canais de vendas indiretos quando, na verdade, a empresa, o dono, os acionistas ou seu corpo diretivo já estão pensando em realinhar suas vendas para a empresa vir a ter somente canais diretos. Outra importante definição é a da essência, da natureza da empresa, pois isso orienta todas as ações e conseqüentemente os sistemas de informações que vierem a ser desenvolvidos.
Análise SWOT	SWOT é um acrônimo de Forças (Strengths) – no português chamamos também de Pontos Positivos, Fraquezas (Weaknesses) – Pontos Negativos, Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Por meio dessa ferramenta serão analisados os pontos fortes e os fracos da empresa. A partir daí, serão montados dois planos. O primeiro, o de oportunidades, para aproveitar seus pontos fortes, e o segundo, o de ameaças, para reverter suas fraquezas ou prepará-la para conviver com elas o tempo que for necessário.
Análise de clientes e mercados	É necessário analisar os clientes atuais e os potenciais. Em quais mercados a empresa atua ou tenha pretensão de vir a atuar. Curvas de demanda, custos e preços. Existem várias ferramentas para que esse tipo de análise seja feito. Podemos começar pela do BCG, <i>Boston Consulting Group</i> .
Análise da concorrência	Nesta etapa, deve-se analisar os principais concorrentes, poder econômico dos mesmos, produtos, estratégias (se for de conhecimento público) e criar planos de convivência, ataque ou defesa a fim de permitir à organização

	manter-se preparada para tais investidas e lucrativa.
Definição da declaração (<i>statement</i>) estratégica	A definição do <i>statement</i> estratégico pode ser traduzida como a criação dos objetivos estratégicos para os próximos três, cinco anos, com a necessidade de revisá-los a cada doze meses, ou sempre que surgirem fatos novos e/ou relevantes que nos obriguem a tal revisão.
Criação do plano de três anos	Nesta etapa, deve-se desenvolver o plano para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente. Também será necessário revisá-lo nos primeiros seis meses e a cada ano a partir de então.
Desdobramento do plano estratégico	Depois que o plano estratégico for criado, é necessário que se faça seu detalhamento a fim de alinhá-lo à realidade financeira da empresa na etapa seguinte.
Análise financeira para adequação do plano estratégico	Com base no plano estratégico detalhado, será analisada a viabilidade econômico-financeira para que se possa colocá-lo em execução.
Alinhar o plano estratégico ao plano operacional – Hoshin	Nesta fase, faremos o desdobramento do plano estratégico em plano operacional usando a Metodologia DOMP™, baseada na metodologia Hoshin Kanri. Esse subconjunto da DOMP permitirá gerenciar a empresa com base nos objetivos estratégicos traçados para ela. Essa metodologia é empregada por empresas no Japão, EUA e Brasil com muito sucesso. Mais adiante há mais sobre o subconjunto da Metodologia DOMP™ para fazer Hoshin
Roteiro para a implantação dos planos estratégico e operacional	Criação do roteiro e cronograma de implantação do plano operacional. Isso deve obrigatoriamente incluir mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento de processos de negócio.

Fonte: Cruz (2017)

Segundo Matias-Pereira (2012), para implantação do planejamento estratégico em uma organização, pública ou privada, se faz necessário estabelecer alguns procedimentos ou dinâmicas.

Em um primeiro momento, a sensibilização ou mobilização de atores, em que há a definição de quem é o ator ou grupo que planeja. Nesse sentido essa etapa é importante especialmente para instituições onde não existe uma cultura de planejamento. Para tanto ela busca ajudar a esclarecer os efeitos positivos das ações de planejamento no dia a dia de trabalho dos atores envolvidos.

Em seguida, diagnóstico prévio. Esse estágio se inicia a partir da construção de um roteiro utilizando de ferramentas simples, que visam identificar e sistematizar problemas percebidos, atores, experiências, políticas e condicionantes existentes,

bem como recursos e projetos em andamento. Os resultados desta fase ajudam os consultores/moderadores a definirem as ênfases que devem ser dadas aos vários momentos da oficina, além de selecionar as técnicas e instrumentos mais adequados, face às características do público.

O próximo estágio se concentra na prática de oficinas. Estas devem ser organizadas em oito momentos, sob a forma modular. Cada uma delas podem assumir pesos diferenciados segundo cada localidade/realidade.

Em seguida a fase da implementação. Este momento se dá a partir da realização do planejamento onde é necessário a efetivação de procedimentos específicos, que visam incorporar as linhas de ação traçadas ao dia-a-dia das organizações. Pode-se aplicar nesse processo técnicas como a do *Team-Up*, que visa, através de dinâmicas de grupo, aproximar as diretrizes e ações definidas nas oficinas com o cotidiano de trabalho dos atores;

No próximo estágio temos o monitoramento. Nessa etapa busca-se identificar os indicadores de resultados (definem a mensuração das metas físicas e/ou financeiras do planejamento), indicadores do processo (buscam medir o desempenho das atividades-meios) e Indicadores contextuais (visam acompanhar a evolução das condições externas que embasaram o planejamento).

Por fim o estágio da Revisão, que tem como finalidade a revisão do planejamento. Esta deve estar balizada pelas informações obtidas por meio de monitoramento além de ter um caráter periódico e sistemático, de forma a evitar o surgimento de espaço entre as diretrizes estabelecidas no plano e a realidade concreta das instituições e dos contextos nos quais elas atuam. O planejamento deve prever mecanismos de sua revisão/atualização.

Desse modo, esses mecanismos devem ser objetos de acompanhamento e de aperfeiçoamentos sistemáticos que auxiliam de maneira determinante no processo de implementação de processos.

2.2.2 Missão Organizacional

A missão organizacional de qualquer instituição deve responder à pergunta: qual o propósito da organização. Porto (2008) define que missão é a razão de existência da organização e transmite seus valores aos funcionários, fornecedores e demais públicos.

Andrade (2008) afirma que a missão deve ter credibilidade e que todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos com seus objetivos. A missão deve ser simples, clara e direta, não podendo de forma alguma confundir o indivíduo ou causar-lhe dúvida. Isto é, ela deve estar orientada para o futuro em longo prazo, e não para o curto prazo, e muito menos para o passado. Não se pretende rememorar o passado ou desempoeirar a tradição, nem mergulhar na história. Deve-se fazer um esforço para antecipar, no presente, os impactos futuros das grandes decisões de amanhã. Entretanto, apesar da aparente facilidade, essa etapa exige mais esforço do que simplesmente escolher um mercado e oferecer produtos e/ou serviços para satisfazer necessidades.

Kotler (1991, apud ANDRADE 2008) ressalta que a missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, não devendo ser colocada sob a forma de oferecer algum produto.

Ademais, deve também, contemplar alguns aspectos essenciais, tais como:

1. A razão de ser da organização.
2. O papel da organização na sociedade.
3. A natureza do negócio da organização.
4. O valor que a organização constrói para seus públicos de interesse.
5. Os tipos de atividades que a organização deve concentrar seus esforços no futuro. (CHIAVENATTO; SAPIRO 2009, p. 83)

Corroborando com essa perspectiva, Matias-Pereira (2012, p.157) elabora perguntas orientadoras para definição da missão:

Para que existe a organização/programa?
Quais são os principais produtos que gera?
Quais são os usuários externos e internos?
Podem outros oferecer o mesmo produtos/serviços?
Qual é a especificidade da instituição/programa?
Qual é o público-alvo e a cobertura atual?
Qual é a percepção da equipe diretiva e dos servidores a respeito da instituição/programa?

Portanto, dentro de uma proposta organizacional que se estabelece como fio-condutor das relações institucionais, a relação entre os objetivos programáticos de um determinado projeto deve, irrevogavelmente, permanecer alinhado com os partícipes de uma instituição.

2.2.3 Visão Organizacional

Podemos elencar alguns dos requisitos essenciais para a elaboração da visão organizacional de uma instituição: ser escrita no tempo verbal infinitivo impessoal; representar um quadro daquilo que a organização pretende ser no horizonte apontado; ser concisa, simples e fácil de ser lembrada.

Como demonstra Oliveira, (2018), a visão organizacional representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, em consonância com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica. Reforçando essa concepção, Oliveira (2018) observa que o estabelecimento da visão organizacional da empresa envolve questões racionais, mas também emocionais. A partir desta constatação é possível a elaboração de questionamentos centrais, a saber:

O que queremos ser?
Qual a força que nos impulsiona para essa nova situação?
Quais são nossos valores básicos?
O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo? (OLIVEIRA, 2018, p. 66).

Corroborando essa concepção organizacional, Chiavenato e Sapiro (2009), entendem que a visão é a imagem com a qual a organização se vê no futuro, a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou onde fazem negócio.

O processo de elaboração da visão organizacional demanda que a organização possua autoconhecimento, é um processo carregado de emoção, pois busca-se saber o propósito de ser de cada organização. Chiavenato e Sapiro (2009, p.87) definem seis etapas para elaboração da visão de negócio:

1. Primeiro Esboço: o processo começa com a declaração inicial de um único indivíduo refletindo sobre as demandas do mercado.

2. Etapas de Coalizão: O primeiro esboço é modelado no decorrer do tempo pela coalizão dos responsáveis pela organização ou por um grupo maior, envolvendo gerentes e outros públicos de interesse.
3. Dinâmica de grupo (conversação estratégica): A elaboração descritiva da visão de negócios demanda uma condução profissional do trabalho em equipe, muitas vezes sendo necessário o isolamento, fora do local de trabalho, para que as emoções e ansiedades a respeito dos impactos da formulação da visão de negócios sejam explicitadas e trabalhadas.
4. Desalinhamento do processo: Não se pode esperar um avanço linear no processo da elaboração da visão de negócios. O avanço acontecerá, mas sempre dando dois passos para frente e um para trás e as vezes caminhando de lado.
5. Duração: O assunto não acaba em uma reunião; espera-se num processo disciplinado e prioritário a duração de meses, a partir da idealização do primeiro esboço.
6. Produto final: O processo resulta em uma direção para o futuro, viável, focalizada, flexível e de fácil entendimento e comunicação.

Desse modo, a visão de negócio deve ser condizente com o padrão de comportamento da organização, e para tal, Chiavenato e Sapiro (2009) definem algumas premissas para a elaboração da visão como a aderência aos fatos reais (situações sonhadas precisam ser possíveis e sonhar não é proibido, mas, sem conhecer a organização e seus anseios, é um grave equívoco que leva a organização de visões de negócios sem nenhuma aderência) e a descrição concisa, porém poderosa pois a visão de negócio precisa ter um foco definido. Propor uma lista de várias dimensões não será de muita valia pois dilui esforços e perde o foco e equilíbrio para todos os grupos de interesse.

Por sua vez, Kluyver e Pearce (2006, apud ANDRADE 2008) afirmam que uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá, uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional.

Corroborando a percepção de que a organização deve se relacionar com uma visão estratégica de projeção do futuro, Costa (2002, apud ANDRADE 2008) compreende que a visão estratégica consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente, a visão estratégica não é um mero sonho ou utopia, e sim um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível.

Reforçando a necessidade em se estabelecer uma visão objetiva dos projetos organizacionais, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (1982, apud Andrade 2008)

afirmam que diante do desafio de planejar em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro de pessoas, organizações, cidades e países. Os mesmos autores citam ainda que no que se refere ao desenvolvimento de processos de planejamento estratégico a explicitação da visão traz uma série de benefícios, tais como: o apoio e a parceria entre empresa/empregado na construção do futuro; a promoção da inovação; a motivação e inspiração da equipe; complementação da missão; a orientação dos objetivos.

Kaplan e Norton (1997, apud ANDRADE 2008) afirmam que, enquanto a missão fornece o ponto de partida da organização, ao definir por que ela existe, a visão estratégica pinta um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreenderem por que e como devem apoiar a organização. Comentam, também, que a visão deve representar a percepção externa, quando orientada para o mercado. Para tanto, a visão deve expressar, termos motivadores ou visionários, isto é, explicitar como a organização quer ser percebida pelo mundo.

2.2.4 Públicos de Interesse - Stakeholders

Os stakeholders são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros. O termo stakeholder tem origem no termo *stockholder* (acionista), e amplia o foco da organização, que antes era satisfazer o acionista e passa a ser satisfazer seus públicos de interesse estratégicos, como clientes, funcionários, imprensa, parceiros, fornecedores, concorrentes, sindicatos e a comunidade local (ROCHA E GOLDSCHMITD, 2010)

Os principais objetivos nas pesquisas de Stakeholders da organização têm sido identificar quem são eles e que tipo de influência eles exercem (ROWLEY, 1997).

2.2.5 Valores da Organização

De acordo com Abdalla et al (2019) os valores organizacionais representam as crenças que norteiam os comportamentos que se esperam das participantes de

um determinado ambiente institucional, ou seja, os ideais a serem atingidos. Os valores caracterizam um dos elementos inerentes das organizações institucionais, independentemente do porte das mesmas.

A formação dos valores nasce com o surgimento da organização, geralmente semelhantes aos valores individuais de seu fundador ou sócios, consolidando-se ao longo de sua vida. Da mesma forma que ocorre com as pessoas, eles se tornam enraizados e de difícil alteração. Este enraizamento pode, dependendo das novas diretrizes estratégicas da organização, bem como de novos valores que se queira inserir, funcionar como um fator restritivo de mudanças e, portanto, deve ser considerado no planejamento organizacional.

Rezende (2015), ao analisar os valores da organização, sugere itens ou frases que possam ser entendidos e vivenciados por todos na organização. Tais itens ou frases que relatam as atitudes, filosofias, códigos de conduta, credos e comportamentos proativos, igualmente, referem-se às ações éticas, morais, criativas e produtivas das pessoas das organizações. Essas ferramentas possibilitam a contribuição efetiva dos processos decisórios e, conseqüentemente, com a promoção de uma inteligência organizacional que tenham um maior alcance dos critérios organizacionais. Portanto, no projeto de planejamento estratégico, os valores da organização devem ser descritos por meio de itens ou frases. Nas organizações públicas, tal como a missão e a visão, os valores também podem estar formalizados na regulamentação jurídica que a constituiu, bem como nos atributos de valor que permitem certo nível de vinculação com a sociedade. Ainda, segundo Rezende (2015), como exemplo, os valores podem utilizar as palavras: acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; moralidade; probidade; responsabilidade ambiental; responsabilidade social; transparência. Por opção, os valores da organização (bem como as demais subfases das diretrizes organizacionais) podem ser descritos separadamente como atuais e futuros (principalmente quando a organização já existe e pretende mudar ou adequar os mesmos). Para tanto, na medida em que os valores são efetivamente entendidos e considerados por todos na organização, muitos benefícios podem ser absorvidos, inclusive auferindo qualidade nos serviços, efetividade dos produtos, diferenciais competitivos, processos decisórios profícuos, comportamentos adequados das pessoas, conquista de objetivos, alcance das estratégias, inteligência organizacional, entre outros.

Considerando a perspectiva valorativa que permeia os processos organizacionais, observa-se que, para que os valores não caiam no descrédito, é fundamental que a organização constantemente divulgue os mesmos e propicie condições para sua execução cotidiana, consistente e participativa em todos os seus níveis hierárquicos. Essas condições também estão relacionadas com a formalização de políticas organizacionais coerentes e alinhadas com os valores propostos (REZENDE, 2015).

2.2.6 Proposta de Valor da Organização

De acordo com Chiavenatto e Sapiro (2009, p. 92,) todos os públicos procuram maximizar o valor que recebem no relacionamento com uma organização. Por conseguinte, o processo de construção de valor para os diferentes públicos da organização se dá em três etapas:

1. Criação ou identificação do valor: Produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios (a partir de um desenvolvimento de um profundo conhecimento do perfil das demandas dos mais diferentes segmentos de mercados).
2. Desenvolvimento e entrega do valor: Capturando os resultados estratégicos esperados (a partir da execução do processo de planejamento estratégico). Organizações fortes desenvolvem competências superiores para gerenciarem seus processos essenciais de negócios.
3. Alinhamento das pessoas aos valores criados: Liderando e motivando colaboradores e parceiros na mudança e incentivando o alto desempenho.

A partir do sequenciamento de etapas que caracterizam o processo de construção dos valores elencados por Chiavenatto e Sapiro (2009) na sociedade moderna, o oferecimento de valores valor implica, sobretudo, em reunir e harmonizar tecnologias e estabelecer redes de negócios que congregam investidores, fornecedores, agências de serviços, mídia e, muitas vezes, até os concorrentes.

2.2.7 Avaliação de desempenho

Cruz (2017) relaciona os métodos mais conhecidos e utilizados para avaliação de desempenho organizacional: Autoavaliação; Avaliação 360 graus; Avaliação de competências e resultados; Avaliação por objetivos; Avaliação por resultados;

Balanced Scorecard; Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA); Comparação de pares; Escalas gráficas de classificação; Escolha e distribuição forçada; Incidentes críticos; Padrões de desempenho; Pesquisa de campo e Relatório de desempenho.

Desse modo, observa-se a existência de diversos sistemas e/ou métodos para avaliar o desempenho organizacional, incluindo-se nesses os de avaliação de desempenho dos funcionários em uma organização. No entanto, alguns instrumentos de avaliação de desempenho pecam pela falta de documentação ligando conhecimento, competência e habilidades. Assim sendo, é preciso que o último elo da cadeia de planos faça parte dessa cadeia (CRUZ, 2017).

2.2.8 Mapas Estratégicos

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende produzir valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Ao projetar os *Balanced Scorecards*, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.

Conforme Kaplan e Norton (2004), para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral da estratégia. Considerando essa necessidade em se estabelecer uma referência geral, o *Balanced Scorecard* oferece exatamente esse modelo para a descrição de estratégias que indicam os valores acerca do desempenho financeiro, bem como dos indicadores de resultado, representando o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.

O sucesso com os cliente-alvo é o principal componente da melhoria do crescimento financeiro. Nesse sentido, a escolha de proposição de valor para os clientes representa o elemento central dessa estratégia. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Conseqüentemente, os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia (KAPLAN E NORTON, 2004).

Para a criação de valor no setor público é semelhante ao modelo do setor privado, mas com diferenças importantes. Primeiro, o critério definitivo de sucesso

para as organizações do setor público é o desempenho no cumprimento da missão. Isto é, como elas abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões, as mesmas devem definir seu impacto social e seus objetivos maiores de maneira diferente. Como exemplo de missão pode-se citar o caso da *Royal Canadian Mounted Police*: “Lares seguros, comunidades seguras”. Sendo as perspectivas fiduciária, do cliente, interna de aprendizado e de crescimento ao invés de financeira, do cliente, interna de aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 2004).

Os mapas estratégicos, de acordo com Kaplan e Norton (2004) são a representação visual da estratégia, representação gráfica das causas e efeitos entre os componentes da estratégia da organização. Desse modo, os mapas estratégicos são tão importantes quanto o próprio *Balanced Scorecard*.

O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios: A estratégia equilibra forças contraditórias; A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciado para os clientes; Cria-se valor por meio dos processos internos; A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. Ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias: capital humano (habilidades, talento e conhecimento dos empregados), Capital de informação (banco de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica), Capital Organizacional (cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento).

Além disso, são três abordagens básicas para o alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia, como elencado abaixo:

1. Funções estratégicas que alinham o capital humano com temas estratégicos.
2. Portfólio estratégico de TI (Tecnologia da Informação) que alinha o capital da informação com os temas estratégicos.
3. Agenda de mudanças organizacionais que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos. (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 14)

Quando os três componentes da estratégia estão alinhados, a empresa desfruta de alto grau de prontidão: ela tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia.

Portanto, a prontidão organizacional se dá quando as capacidades do capital humano nas funções estratégicas estão estreitamente alinhadas com os temas estratégicos. Nesse sentido, o capital da informação fornece infraestrutura vital e

aplicações estratégicas de TI que complementam o capital humano para a promoção do desempenho notável dos temas estratégicos. Por sua vez a cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe reforçam as mudanças no clima organizacional, necessárias para a execução da estratégia.

2.2.9 *Balanced Scorecard* (BSC)

A metodologia do BSC foi inicialmente construída com vistas ao universo empresarial, portanto a sua concepção tem como objetivo a interligação entre o desenvolvimento da estratégia organizacional com a sua implementação, isto é, na interligação dos objetivos estratégicos com as medidas de desempenho, combinando objetivos de longo prazo com ações de curto prazo (KAPLAN e NORTON, 2004).

O BSC foi desenvolvido pelos professores Norton e Kaplan e é um instrumento de gestão organizacional relevante, orientado para criação de valor de futuro.

De acordo com Matias-Pereira (2012), o BSC está estruturado em quatro diferentes perspectivas: financeira (envolve a estratégia de crescimento, de rentabilidade e de risco, sob a ótica do acionista); cliente; processos de negócios internos e aprendizado e crescimento das pessoas.

Figura 02 – Balanced Scorecard



Fonte: Escola Nacional de Administração Pública, em seu Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (Módulo 3 – Planejamento estratégico, 2017, p.10)

Ele estabelece uma relação de causalidade entre os objetivos em suas diversas perspectivas, sendo um Sistema de Gestão Estratégica, um Painel de Medidas, uma Ferramenta de Comunicação, é modelo mais moderno, utilizado mundialmente em áreas públicas e privadas, tanto no Brasil como no exterior.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), BSC constitui-se de uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia.

Cada organização possui seus próprios objetivos e algumas das vezes estes são conflitantes entre si.

Assim sendo, o problema central consiste em fazer com que os vários objetivos funcionem de modo integrado, evitando conflitos. A imagem abaixo figura a dinâmica entre BSC, enquanto ferramenta administrativa no processo de produção de projetos:

O BSC também é um Sistema de Medidas, por representar uma ferramenta utilizada para quantificar estratégias por causa dos os indicadores e das metas. Desse modo, o BSC pode ser caracterizado como um sistema de gestão estratégica, porque propicia o acompanhamento acerca do alcance das metas, além de representar uma eficaz ferramenta de comunicação, pois se trata de uma estratégia sumarizada a partir de um mapa estratégico que apresenta temas distribuídos em perspectivas ou dimensões, organizados. por um quadro de medidas (*Scorecard*), Ademais, o BSC é estruturado com os seguintes componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Assim sendo, o BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações diárias possam estar em consonância com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços, motivar pessoas, medir e avaliar o desempenho através de indicadores.

Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a montagem do BSC passa por algumas etapas fundamentais, definidas abaixo:

Em um primeiro momento, a Definição da estratégia. Não adianta a missão organizacional estar pendurada há décadas na parede do saguão de entrada. Ou seja, se a estratégia não é clara, todo esforço do BSC pode ser perdido em ações que nada tem a ver com os objetivos reais da organização.

Para alcançar sucesso, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada de maneira significativa através de um mapa estratégico que permita mostrar uma arquitetura lógica sobre como os ativos intangíveis podem ser transformados em ativos tangíveis (ou financeiros);

Em um segundo momento, se estabelece a montagem do mapa da estratégia. Tal montagem tem como finalidade desdobrar a estratégia em perspectivas básicas. Para cada uma das perspectivas básicas (financeira, cliente, processos internos, inovação) são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes que devem mostrar se estas metas estão sendo atingidas ou não.

Desse modo, para que o desenvolvimento organizacional seja mais do que a soma de suas partes, as estratégias individuais devem ser interligadas e integradas. Para tanto, a sinergia representa o objetivo do desenho organizacional. As organizações focadas na estratégia devem vencer as tradicionais barreiras departamentais. Nesse sentido, novos formatos organizacionais são necessários;

E por fim, a Montagem do BSC: tem como finalidade transmitir e comunicar às pessoas de maneira consistente os objetivos estratégicos, bem como seus desdobramentos, indicadores, metas e ações.

Trata-se de traduzir a estratégia em termos operacionais para que ela seja executada adequadamente. Em função desses parâmetros algumas organizações fazem desdobramentos adicionais para cada perspectiva utilizada, definindo os fatores críticos, dimensões críticas, metas e ações necessárias.

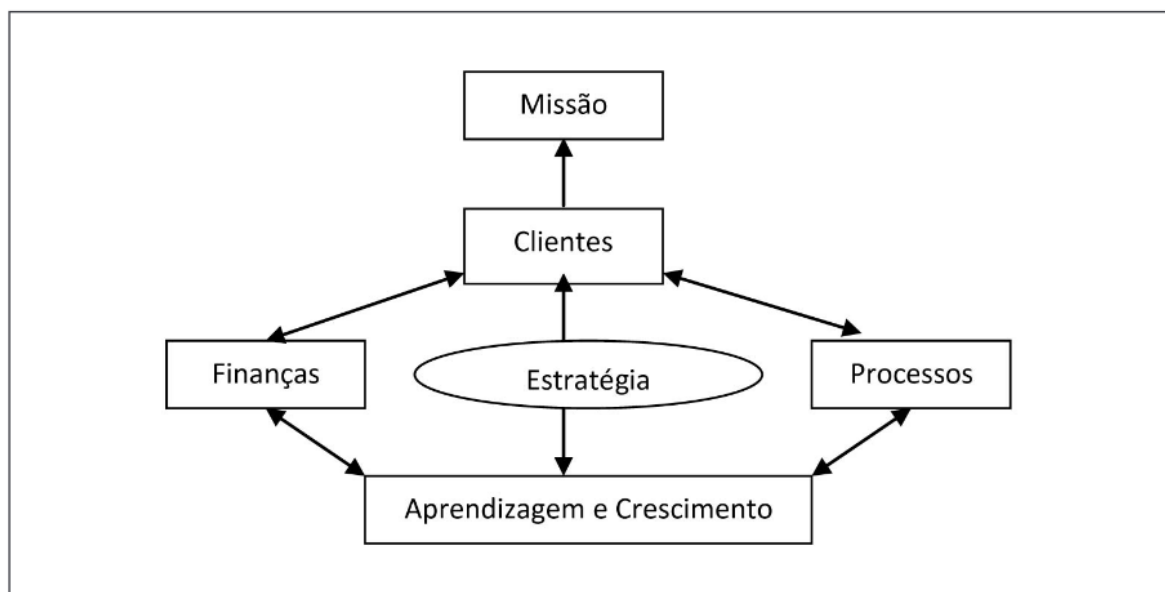
Figura 03– Perspectivas BSC

	Diferentes lentes para analisar uma organização	O que deve ser alcançado e o que é crítico para a organização	Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do Objetivo	Taxa de melhoria necessária	Programas/ projetos de ação-chave para se alcançar os objetivos
	DIMENSÕES	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
Stakeholder & Clientes		Expor Telas para venda	% de quadros comprados	15% ao semestre	Contratação de Sala
Processos Internos		Pintar Telas	% de telas sem defeito	90% ao semestre	Aquisição de material de pintura
Aprendizado e Crescimento		Contratar artistas	artistas contratados	20	Promover processo de seleção
Orçamentário/ Financeiro		Conseguir empréstimo	% de recursos obtidos	100%	Interagir com bancos

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública, em seu Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (Módulo 3 – Planejamento estratégico, 2017, p.10)

No setor público, segundo Gomes, Mendes e Carvalho (2010) se dá uma maior importância à perspectiva dos cidadãos/clientes, em detrimento da perspectiva financeira, considerando que o foco não é colocado nos investidores e na maximização do seu valor, mas sim na satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes.

Figura 04 – BSC no Setor Público



Fonte: Gomes, Mendes e Carvalho (2010, p.96)

Isto é, ao alinhar a perspectiva do cliente com a estratégia dá-se voz às suas expectativas e à introdução das suas necessidades na definição dos serviços públicos que prestar. Dessa forma, a posição da perspectiva financeira no modelo original é ocupada pela perspectiva dos clientes devido à missão dessas organizações.

2. 3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa, conforme Slomski, V. et al. (2008), pode ser definida como um sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das corporações. Ainda conforme os autores demonstram, foi com o objetivo de aprimorar as relações entre as companhias e o mercado investidor que surgiu, na economia anglo-saxônica, um movimento que posteriormente foi denominado *corporate governance*,

sendo traduzido para o português como governança corporativa.

São vários os conceitos de governança corporativa, alguns deles são citados no Quadro 08, em ordem cronológica:

Quadro 08 – Conceitos de Governança Corporativa

Cadbury (1992)	É o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas
Monks e Minow (1995)	Trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: (a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; (b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; (c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas no emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; (d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva da empresa
Shleifer e Vishny (1997)	Conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre o seu investimento
Hitt, Ireland e Hoskisson (1999)	Relação entre os stakeholders, a qual é usada para determinar e controlar o desempenho e a direção estratégica das organizações
Carvalho (2002)	Pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, visando minimizar os problemas de agência
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004)	Um conjunto de relacionamentos entre gerência da companhia, seus conselhos, acionistas, e outros stakeholders. Governança Corporativa também fornece a estrutura pela qual os objetivos da companhia são estabelecidos e os meios para atingi-los e o monitoramento da performance são determinados.
Santos (2004)	Capacidade de controlar o comportamento dos agentes de uma organização, fazendo com que os recursos dessa organização sejam mobilizados e aplicados de forma eficaz e eficiente e sob níveis de risco adequados para o cumprimento da missão e dos objetivos requeridos pelos acionistas e outros participantes relevantes
Andrade e Rossetti (2004)	Um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.
Instituto Brasileiro de	É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo

Governança Corporativa (2007)	os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Por conseguinte, o IBGC ressalta que as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.
-------------------------------	--

Fonte: Slomski, V. et al. (2008, p. 6 - 7)

Na perspectiva de Slomski, V. et al. (2008) são princípios basilares da governança: a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*).

No Brasil, “o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2004) está fundamentado em quatro princípios básicos: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa”. (SLOMSKI, 2008, p.12).

Nesse sentido, algumas sugestões para a avaliação de serviços públicos, podem ser elaboradas, conforme Blythe e Marson (1999, apud MATIAS-PEREIRA, 2012, p.105) são relevantes para a avaliação de serviços públicos:

1. Estabelecer metas anuais para os serviços prestados e comparar o desempenho atual da organização com essas metas.
2. Medir as deficiências nos serviços oferecidos, em termos de satisfação dos usuários.
3. Informar todos os servidores e gerentes sobre as metas anuais estabelecidas e transferir a eles o poder e os recursos necessários para alcançá-las.
4. Medir o nível de satisfação dos servidores e gerentes com o desempenho obtido.
5. Comunicar todas as iniciativas aos cidadãos e stakeholders.
6. Estabelecer um forte controle sobre os resultados.
7. Associar sistemas de recompensa, compensações e reconhecimento de servidores e gerentes públicos à avaliação de resultados.
8. Garantir que os sistemas de avaliação de desempenho dos serviços públicos serão sempre positivos, e não punitivos.

São dois modelos de governança que se destacam, de acordo com SLOMSKI, V. et al. (2008): o modelo Anglo-Americano e o modelo Germânico-Japonês.

O primeiro se caracteriza pela pulverização do controle acionário das empresas e pela separação da propriedade e da gestão aplicada a partir da gestão de um sistema legal que intervém e regula de forma eficiente as relações entre credores, acionistas e gerentes de corporações. Este modelo tem como objetivo principal a criação de valor para os stakeholders (acionistas).

Já o segundo modelo é caracterizado pela presença de grandes investidores que possuem parcela significativa de ações e da administração.

Normalmente, está sob monitoramento, desse modo, as empresas devem equilibrar os interesses dos acionistas com aqueles grupos que são afetados pela sua atividade, como, por exemplo, empregados, fornecedores, clientes e comunidade.

2.3.1 Governança Pública

A governança se caracteriza pela aquisição e distribuição de poder na sociedade. Se por um lado enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas, a governança corporativa no setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado. (BHATTA, 2003 apud MATIAS-PEREIRA 2010).

A governança pública, ainda, pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização (governantes, gestores, servidores, cidadãos) com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou de grupos. Desse modo, a organização, ao se desenvolver e atingir um melhor desempenho, alcança seus objetivos, que resultam em satisfação para todos os atores envolvidos.

Nessa perspectiva, o setor público se apresenta como uma atividade insubstituível no mundo contemporâneo. Uma vez que a boa governança no setor público é um fator decisivo para encorajar o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos. Apresentando, conseqüentemente, como referência a geração do bem comum da sociedade. É notável, cada vez mais, a evidência de que os cidadãos estão assumindo uma postura proativa no sentido de exigir que os seus governantes e gestores realizem uma boa governança pública. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Esta gradativa conscientização da população tem produzido demandas cada vez mais complexas da governança pública, assim como expectativas que aumentam na mesma proporção. A importância da ética e transparência na política, hoje, deve-se, notadamente, ao fato de que a legitimidade e a credibilidade dos governos têm sido questionadas com vigor (MELLO, 2006).

Esse processo, faz com que os administradores das instituições públicas se

encontrarem cada vez mais diante de decisões morais, e defrontem-se com desafiantes pressões por melhores resultados econômicos, todavia, sem abandonar o aspecto social, já que operam em um ambiente de fortes influências políticas. Isso faz com que uma postura ética e transparente seja extremamente valorizada.

No contexto da nova administração pública, orientada para a boa governança, transparência e ética, é crescente a busca por gestores públicos qualificados, em particular a adequação vocacional de servir ao público, competência profissional, capacidade de atuar em equipe e liderar pessoas; habilidade política; habilidade de comunicação oral e escrita (incluindo outras línguas); capacidade de utilização dos recursos tecnológicos; idoneidade: ética, conduta, correção e respeito. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, a carreira do servidor público, notadamente de sua forma de atuação, necessita estar em sintonia com a missão da organização da qual faz parte; processo que exige um trabalho intenso de reflexão e atualização por parte do mesmo.

Corroborando com este ponto de vista, Matias-Pereira (2010), é oportuno ao recordar que a função principal do Estado-nação no mundo contemporâneo é a ampliação sistemática das oportunidades individuais, institucionais e regionais. Devendo preocupar-se, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade.

Desse modo, em uma visão sistêmica, pode-se visualizar de um lado o Estado, entendido como um ente fictício, do outro lado a sociedade e no meio a administração pública. O Estado, por meio da administração pública, tem a responsabilidade de atender às demandas sociais, com serviços públicos de qualidade. Isso implica dizer que o papel da administração pública é o de atuar como eixo transmissor entre o Estado e sociedade. Para cumprir adequadamente o seu papel a administração pública, nos seus diferentes níveis necessita estar bem estruturada do ponto de vista estratégico.

Dessa maneira, conclui-se que a governança – entendida como um sistema de valores pelo qual as organizações são dirigidas e controladas – exige que todos os indivíduos envolvidos nas ações e atividades no setor público não sobreponham as suas aspirações e valores pessoais acima da boa gestão. Esse comportamento deve estar apoiado nos princípios de transparência (*disclosure*); equidade (*fairness*);

prestação de contas (*accountability*); cumprimento das leis (*compliance*); e ética (*ethics*). (MATIAS-PEREIRA, 2010).

2.3.1.1 Requisitos da boa governança no setor público

Na busca de permitir a implementação de uma boa governança corporativa nas organizações, destacam-se as preocupações relacionadas a transparência e a ética, sendo que a transparência é o fator mais importante para os investidores. Por sua vez, o novo paradigma da governança global no setor privado e público tem como referência a necessidade de promover uma governança que torne mais efetivas as relações entre os três principais atores: o setor público, o setor privado e o terceiro setor.

Embora estejam em dimensões diferentes, as preocupações com a boa governança, transparência e ética também fazem parte do universo das organizações públicas. Isso porque tanto no setor privado como no público não podem ser desconsiderados os aspectos que envolvem a maneira como é realizada a gestão das organizações, como se identificam e tratam os seus *stakeholders*, como e em que base são estabelecidas as parcerias. A democracia participativa concebida na nova governança busca tornar o Estado mais permeável à influência da sociedade (ABRUCCIO, 2005 apud MATIAS-PEREIRA 2010).

Conforme Matias-Pereira (2010) é sabido que a capacidade de governança passa pela interação entre a capacidade de comando e de direção do Estado, tanto interna quanto externamente; a capacidade de coordenação do Estado entre as distintas políticas e os diferentes interesses em jogo, buscando integrá-los de forma a garantir a coerência e a consistência das políticas governamentais; e a capacidade de implementação supõe a adequação entre as diversas decisões tomadas e os recursos técnicos, humanos, informacionais, institucionais, financeiros, políticos necessários para que as decisões se materializem. Essa gestão pública deve estar preparada para realizar as suas estratégias e políticas, usando os mecanismos disponíveis com eficiência, eficácia e efetividade na busca de implementar ações e alcançar resultados, em particular, a melhoria da qualidade de vida da população.

Desse modo, a boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, uma gestão política e por fim uma gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar

valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva às demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade). Além disso, a dimensão desse valor público produz uma compreensão de que a propriedade seja coletiva, requerendo assim a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade. Com a gestão política pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes, aos políticos e à população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

A partir da compreensão acerca da natureza estratégica da gestão pública, podemos acessar com maior efetividade as formas de prestação de bens e serviços do setor público. A oferta de bens e serviços pelo setor público – tanto na forma monopolista como na quase monopolista – tende a provocar uma redução indesejável na competitividade desses setores. Esse fenômeno pode afetar o controle de custos e a qualidade dos resultados além de distorcer a resposta às preferências da população. Diante desse cenário, observa-se que, dependendo do tipo de organização e dificuldade de verificação de resultados, pode haver indução a altos custos de transação e comportamento oportunista pelas firmas, sem garantia de uma atuação socialmente eficiente. Esse problema é agravado em setores onde nem mesmo existe apelo para atuação privada, o que reforça a perversidade dos incentivos na ausência de competição (DIXIT, 2002; HORN, 1995 apud MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, conforme Matias-Pereira (2010) observa, é relevante ressaltar que as ações dos gestores públicos, por meio da configuração de uma política de gestão pública, devem ter como referência a ótica do Estado estratégico e mediador orientado para resultados, transparente e ético. Ou seja, tais ações devem ser capazes de realizar uma boa governança. Busca-se, dessa forma, possibilitar uma visão integral das pessoas, tornando o ambiente mais propício aos investimentos e negócios. Essa visão integral permite, também conhecer a distribuição territorial e integrá-la de forma competitiva, ser articulador da rede de cidades, ocupar-se com a equidade e o bem-estar dos cidadãos e cuidar do meio ambiente de maneira sustentável, promovendo a sustentação dos pilares fundamentados na qualidade fiscal e qualidade, bem como na inovação em gestão pública.

2.3.1.2 Gestão por competências no setor público

De acordo com Matias-Pereira (2010), a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, traz uma nova abordagem para o setor público, a saber: a gestão por competências. Nesse sentido, a PNDP é uma política centrada no desenvolvimento permanente das competências requeridas do servidor público para atuar em um contexto econômico, social e tecnológico de mudanças rápidas e frequentes, além de promover uma exigência da eficiência e qualidade no serviço prestado cada vez maior, por parte do cidadão, em crescente conscientização de seu papel no processo de melhoria do governo.

Desse modo, a competência é entendida no citado decreto (5.707/2009) como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Fica evidenciada, portanto, a necessidade de adequação das competências requeridas no âmbito do governo federal em relação aos objetivos institucionais de cada organização.

Uma das tendências verificadas na abordagem de competências no setor público consiste em considerar a gestão por competências como indutor das contínuas mudanças enfrentadas pela administração pública em sua qualificação crescente. Nesse sentido, Hondegem et al. (2006, apud Matias-Pereira, 2010) ao explicar por que a competência é considerada um meio de transformar a organização burocrática tradicional em uma organização flexível e adaptável – sustentam que as competências oferecem uma linguagem comum, bem como uma mesma compreensão dos comportamentos necessários para atender os objetivos da organização. São, além disso, instrumento de coerência em um setor público muito fragmentado.

Constata-se, assim, que os objetivos de promover a implantação da gestão por competências na administração pública estão inseridos num contexto amplo, sendo encontrados em diversos países no mundo contemporâneo. Tais objetivos ambicionam traduzir a necessidade de melhoria na gestão pública, bem como na crença de que o indivíduo e seu conhecimento são valiosos indutores para as mudanças necessárias que permitem uma gestão pública eficiente, eficaz e efetiva. Nesse sentido, a implantação de uma gestão por competências na administração

pública busca a produção de um ferramental teórico e prático capaz de atender de forma adequada as demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

2.3.1.3 Regras para planejar melhorias nos serviços públicos

De acordo com Matias-Pereira (2012) os estudos feitos pelo *Canadian Centre for Management Development* (CCMD), revelam aspectos relevantes que devem constar no planejamento das organizações voltadas para o cidadão-usuário. Segundo esses estudos as organizações públicas devem: conhecer bem os usuários de seus serviços; realizar pesquisas, buscando novas experiências; procurar ter apoio político para os seus projetos; ter uma liderança interna forte; buscar avaliações (feedbacks) de usuários e servidores; comunicar as suas iniciativas aos servidores e aos usuários; estabelecer estratégias que traduzam claramente as propostas dessas iniciativas, tanto quanto linhas precisas para a implementação e avaliação; reunir uma equipe responsável direta e integralmente por essa iniciativa; assegurar que recursos suficientes serão alocados a essa iniciativa; capacitar servidores e gerentes com o foco no cidadão; buscar melhorias contínuas e permanentes, com o desempenho medido sobre o tempo; desenhar e implementar as mudanças de acordo com o tipo de organização, programa e trabalho realizado; buscar mudanças simples, menos custosas e demoradas; identificar e diluir as eventuais resistências à mudança explicando o projeto, motivando os servidores e mostrando a melhora no desempenho; administrar interesses divergentes por meio de um processo de negociação, trocas e acordos e esperar um progresso de mudança sempre mais lento e pausado em função das resistências e dos conflitos.

Esses aspectos elencados acima, representam elementos essenciais para a configuração de planejamentos organizacionais voltados para o cidadão-usuário.

2.4 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PNDR)

Segundo Silva (2016), a PNDR começou a ser implementada em 2003, embora sua institucionalização oficial tenha se dado posteriormente pelo Decreto Presidencial no 6.047, de fevereiro de 2007. Ela foi lançada paralelamente ao Pacto para a Gestão Territorial Integrada¹, previsto na Lei do Plano Plurianual de Atividades (PPA) 2004-2007 (Lei nº 10.933, de 11 de agosto de 2004, art. 12). Ainda

contextualizando o panorama sócio-político que constitui a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, segundo Perico (2009 apud Silva 2016), a instrumentalização da PNDR evidencia a percepção sobre o manejo da escala regional e da territorialização brasileira, que se configuram por meio de programas e projetos orientados por iniciativas de recorte espacial desenvolvidos a partir de critérios específicos.

Para tanto, os objetivos específicos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional são: I) dotar as regiões das condições necessárias de infraestrutura, crédito e tecnologia; II) promover a inserção social produtiva da população, a capacitação dos recursos humanos e a melhoria da qualidade de vida; III) fortalecer as organizações socio produtivas regionais, ampliando a participação social; e IV) estimular a exploração das potencialidades que advêm da diversidade socioeconômica, ambiental e cultural do País (Silva, 2016)

Ainda conforme Silva (2016), foram propostos vários programas no PPA 2004-2007 com vistas a dar operacionalidade à PNDR: o Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-regionais (Promeso); o Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Semiárido (Conviver); o Programa de Organização Produtiva de Comunidades Pobres (Produzir); o Programa de Promoção e Inserção Econômica de Sub-Regiões (Promover); o Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Semiárido (PDSA); o Plano de Desenvolvimento Sustentável para a Área de Influência da Rodovia BR-163; o Plano para a Amazônica Sustentável (PAS); e o Programa de Desenvolvimento das Áreas de Fronteira (PDAF).

A exemplo de outras políticas públicas do Governo Federal, o Ministério da Integração Nacional iniciou em 2012 o processo para a realização da I Conferência Nacional de Desenvolvimento Regional (CNDR), com o intuito de garantir um novo canal para a participação dos diversos setores sociais nas discussões acerca do desenvolvimento regional no país. Seus eixos temáticos abordaram os seguintes assuntos: I) governança, participação social e diálogo federativo; II) financiamento do desenvolvimento regional; III) desigualdades regionais e critérios de elegibilidade; e IV) vetores de desenvolvimento regional sustentável. Com isso, o objetivo desse evento foi a definição de princípios, diretrizes e prioridades para a reformulação da PNDR, a partir da experiência vivida nos 10 anos iniciais do programa.

A PNDR foi novamente instituída no ano de 2019, pelo Decreto nº 9.810 de

2019, conforme seus Artigos 1º, 2º e 3º:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR, cuja finalidade é reduzir as desigualdades econômicas e sociais, intra e inter-regionais, por meio da criação de oportunidades de desenvolvimento que resultem em crescimento econômico, geração de renda e melhoria da qualidade de vida da população.

Parágrafo único. A PNDR tem seu fundamento na mobilização planejada e articulada da ação federal, estadual, distrital e municipal, pública e privada, por meio da qual programas e investimentos da União e dos entes federativos, associadamente, estimulem e apoiem processos de desenvolvimento.

Art. 2º São princípios da PNDR:

I - transparência e participação social;

II - solidariedade regional e cooperação federativa;

III - planejamento integrado e transversalidade da política pública;

IV - atuação multiescalar no território nacional;

V - desenvolvimento sustentável;

VI - reconhecimento e valorização da diversidade ambiental, social, cultural e econômica das regiões;

VII - competitividade e equidade no desenvolvimento produtivo; e

VIII - sustentabilidade dos processos produtivos.

Art. 3º São objetivos da PNDR:

I - promover a convergência dos níveis de desenvolvimento e de qualidade de vida inter e intra regiões brasileiras e a equidade no acesso a oportunidades de desenvolvimento em regiões que apresentem baixos indicadores socioeconômicos;

II - consolidar uma rede policêntrica de cidades, em apoio à desconcentração e à interiorização do desenvolvimento regional e do País, de forma a considerar as especificidades de cada região;

III - estimular ganhos de produtividade e aumentos da competitividade regional, sobretudo em regiões que apresentem declínio populacional e elevadas taxas de emigração; e

IV - fomentar a agregação de valor e a diversificação econômica em cadeias produtivas estratégicas para o desenvolvimento regional, observados critérios como geração de renda e sustentabilidade, sobretudo em regiões com forte especialização na produção de **commodities** agrícolas ou minerais (BRASIL, 2019).

Desse modo, tais itens apresentados expressam uma postura intervencionista da política, sobretudo o seu artigo 7º, onde o mesmo salienta que: o desenvolvimento produtivo, a ciência, tecnologia e inovação, a educação e qualificação profissional, a infraestrutura econômica e urbana, o desenvolvimento social e acesso a serviços públicos essenciais e o fortalecimento das capacidades governativas dos entes federativos (BRASIL, 2019).

Para Brandão (2007), as políticas de desenvolvimento com maiores e melhores resultados são aquelas que não discriminam nenhuma escala de atuação e reforçam as ações multiescalares: microrregionais, mesorregionais, metropolitanas, locais, entre outras, contribuindo para a construção de escalas espaciais analíticas e políticas adequadas a cada problema concreto no interior de um território. Portanto,

cada problema concreto apresenta especificidades referentes a uma determinada comunidade, sendo assim, diagnosticado em um primeiro momento e enfrentado em um segundo momento.

Reforçando ainda mais os argumentos favoráveis à descentralização da ação pública, Amaral Filho (1999) busca explicar a questão a partir de três elementos chave, a saber: I) a proximidade e a informação, isto é, os governos locais estão mais próximos dos produtores e dos consumidores finais de bens e serviços públicos e privados, e, por isso, são mais bem informados que os governos centrais a respeito das preferências da população; II) a experimentação variada e simultânea, ou seja, a diferenciação nas experiências locais podem ajudar a destacar métodos superiores de oferta do serviço público; e III) o elemento relacionado ao tamanho. Em outros termos, quanto menor o aparelho estatal, melhor o resultado de alocação e eficiência.

Nessa esteira foram definidas quatro categorias, que permitem uma melhor caracterização dessas formas de abordagem territorial, de acordo com a centralidade que o território possui em cada estratégia, bem como no grau de conflitualidade que apresentam. Essas categorias são definidas da seguinte maneira: território como meio, território como fim, território como regulação e território como direito (SILVA, 2017).

Retomando Neto et al (2017), em sua análise acerca dos processos de avaliação de políticas públicas no Brasil, observa-se que: uma análise da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, em questionário aplicado aos gerentes bancários, demonstra que os mesmos relataram que, em relação ao processo de concessão de empréstimos dos recursos dos fundos constitucionais, ocorrido em Bonito, destacou-se a dificuldade de apresentação de projetos viáveis decorrentes da demora para obtenção da licença operacional e ambiental (devido ausência de um Corpo de Bombeiros Militar), pois os órgãos reguladores estão mais exigentes.

Complementando a análise sobre as dificuldades que envolvem o processo de obtenção de licenças operacionais, como constatado por Neto et. al, (2017, p. 225): “O governo estadual poderia melhorar as estradas na região e trazer mais órgãos públicos para a cidade como corpo de bombeiros, delegacia da receita federal, campus da universidade e institutos federais de ensino.”

Buscando uma mudança na gestão dos serviços do Grupamento, em janeiro de 2012 foi estabelecido o primeiro Plano Estratégico do 7º GB (2012-2014), onde, a época foi vislumbrado a presença de instrumento para se alcançar a solidez de uma instituição respeitada. Tais instrumentos estabelecem dois pilares norteadores da instituição, a saber: metas e resultados. Assim, esse plano estratégico direciona e reforça a função do Grupamento em relação a missão constitucional da prevenção de incêndios e sinistros.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2018) toda pesquisa tem seus objetivos definidos e em relação aos objetivos mais gerais, ou propósitos. Assim sendo, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Nesse sentido, para a realização do presente estudo, definiu-se a caracterização da pesquisa como exploratória, pois as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois considera os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Como Gil (2018) afirma, as pesquisas acadêmicas, em um primeiro momento, seriam exploratórias, visto que o pesquisador raramente tem definido com clareza o objeto de sua investigação.

Assim sendo, Gil apud Lakatos (2018) afirma que na pesquisa exploratória a coleta de dados compreende os seguintes elementos: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes em relação ao assunto, análise de exemplos. Portanto, se caracterizam como exploratórias as seguintes abordagens: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e levantamento de campo, sendo que, dentre os exemplos citados, neste trabalho definimos o mesmo como o resultado da realização sistemática um estudo de caso.

O sistema adotado por Gil (2018) leva em consideração o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados. Nesse sentido, e para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação. Daí o surgimento de sistemas que

classificam as pesquisas segundo a natureza dos dados (pesquisa quantitativa e qualitativa), o ambiente em que estes são coletados (pesquisa de campo ou de laboratório), etc. (GIL, 2018).

Considerando a natureza dos dados elencados acima, o presente estudo se caracteriza por ser demarcado a partir de uma abordagem qualitativa. Essa aplicação metodológica se impõe em resposta a constatação de que a abordagem qualitativa se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa difere da pesquisa quantitativa não apenas pela ausência do emprego de instrumentos estatísticos, mas sobretudo, por fornecer análise mais detalhada acerca das investigações, hábitos, atitudes, bem como tendências de comportamento. Enquanto na abordagem quantitativa o pesquisador se vale de amostras amplas e de informações numéricas, na qualitativa as amostras são apresentadas de forma reduzidas. Além disso os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (LAKATOS E MARCONI, 2017).

Tradicionalmente, a abordagem (metodologia) qualitativa se identifica diretamente com o estudo de caso. Tal identificação resulta do fato de que a abordagem qualitativa vem de uma tradição de sociólogos e se caracteriza por dar especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos.

O estudo de caso foi criado por La Play, que o empregou ao estudar famílias operárias na Europa. Ele se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, tal abordagem apresenta limitações, pois se restringe ao caso estudado, que não pode ser generalizado. No entanto, apesar de apresentar limitações em termos de inferências – diferente da abordagem quantitativa que apresenta uma capacidade de inferência, por se utilizar de estruturas dedutivas formais - o estudo de caso reúne grande número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa (LAKATOS E MARCONI, 2017).

A partir dessa demarcação metodológica, no presente estudo, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, se estruturou a partir da pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Como instrumento de coleta de dados para o estudo de caso foram utilizados a aplicação de questionário e realização de entrevista.

Nesse sentido, o estudo de caso embasa a aplicação qualitativa da pesquisa. Assim sendo, busca-se, com esse trabalho, a realização de uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada, segundo Gerhardt e Silveira (2009) é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, sendo dirigida à busca de verdades para determinada aplicação prática em situação particular.

O questionário foi um dos instrumentos de coleta de dados e compreendeu sete perguntas previamente elaboradas (6 perguntas de múltipla escolha e uma aberta que, quando necessário, poderia ser complementada por uma explicação, conforme o apêndice "A". O questionário composto de 6 questões foi aplicado em uma amostra de 10 bombeiros militares, com certo nível de gestão (oficiais subalternos e intermediários) que trabalham ou trabalharam 7ºGB pelo período de tempo igual ou superior a 4 anos, ininterruptos ou não, pois em virtude da rotatividade de efetivo, se fez necessário um critério de tempo mínimo de serviços prestados no 7ºGB, a fim de preservar a credibilidade das informações coletadas. Todos os questionários enviados foram respondidos, sendo que os resultados estão expostos em uma amostra de 10 pessoas.

As perguntas da entrevista foram enviadas ao idealizador do planejamento estratégico e comandante em vigência do 7º GB durante o período estudado. As perguntas objetivaram compreender sobre o processo de implantação do planejamento estratégico, bem como, a motivação para a efetivação do projeto. Além disso, as perguntas também buscaram compreender sobre o processo de reavaliação das metas.

Desse modo, a pesquisa documental foi elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, sendo assim, utilizada como expediente metodológico. Foram relacionados documentos, sobretudo em relação às leis (Constituição Federal e Estadual, Leis e Decretos) e normas internas do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná, além de utilizar o planejamento estratégico tanto do Corpo de Bombeiros como do 7ºGB como referência direta. Desse modo, a pesquisa documental foi utilizada nos resultados do estudo, onde foi possível, com base nos documentos citados, compreender sobre atribuições constitucionais dos corpos de bombeiros, sobretudo, acerca de seus critérios organizacionais.

A delimitação temporal adotada para esta pesquisa corresponde aos anos de 2011 a 2018. Esse período corresponde a implantação do 7ºGB (2011), sendo a primeira versão implementada no período de 2012 a 2015 e a segunda versão do

Plano Estratégico que compreende o período de 2015 a 2018.

Quadro 09 – Classificação da Pesquisa

Quanto a abordagem	Qualitativa
Quanto a natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Exploratória
Quanto ao delineamento de estudo/Procedimento	Bibliográfica
	Estudo de Caso
	Documental
Quanto a coleta de dados	Questionário
	Entrevista
	Pesquisa Documental

FONTE: A autora (2019).

4. RESULTADOS DO ESTUDO

Foram abordados no presente capítulo a missão constitucional dos Corpos de Bombeiros Militares, o plano estratégico da LIGABOM (Liga dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados), o histórico e missão do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, área de atuação do 7º Grupamento de Bombeiros, bem como os planos estratégicos de todas estas instituições. Todos os planos estratégicos apresentados neste trabalho utilizam perspectivas do BSC, bem como possuem os mapas estratégicos dessa metodologia.

4.1 CORPOS DE BOMBEIROS

A Lei Federal nº 13.425, de 30 de março de 2017, conhecida como Lei Kiss, estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio. Além de apresentar as diretrizes para ações dirigidas a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público. Assim sendo, a referida lei atribui aos Corpo de Bombeiros:

Art. 3º Cabe ao Corpo de Bombeiros Militar planejar, analisar, avaliar, vistoriar, aprovar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público, sem prejuízo das prerrogativas municipais no controle das edificações e do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano e das atribuições dos profissionais responsáveis pelos respectivos projetos.

Os Corpos de Bombeiros Militares se caracterizam como organizações do poder executivo do nível estadual, regidos pelas constituições estaduais, bem como legislações próprias. Assim sendo, os Corpos de Bombeiros Militares precisam obedecer ainda a Decreto-Lei nº 667 de 1969, que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, além de dar outras providências (BRASIL, 1969).

De acordo com Costa (2008) ao abordar a condição os estados, o mesmo compreende que em razão do próprio desenvolvimento populacional e econômico as corporações se configuraram de formas diferentes, apresentando tamanhos, recursos humanos e materiais diferenciados. Contudo, o propósito da existência das corporações é o mesmo, ou seja, prestar serviços específicos que garantam o bem-estar público. Este propósito se resume no cumprimento humanitário do lema

adotado por todos os corpos de bombeiros militares: *Alienam Vitam et Bona Salvare!* (Vidas Alheias e Riquezas Salvar!).

No Estado do Paraná, a Lei Estadual 19.449 de 6 de abril de 2018 regula o exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar e institui normas gerais para a execução de medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres (PARANÁ, 2018). Já o Decreto 11.868 de 3 de dezembro de 2018 regulamenta a Lei nº 19.449, de 05 de abril de 2018, para dispor sobre o exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar (PARANÁ, 2018).

No quadro abaixo é possível observar como a categoria dos bombeiros é institucionalmente reconhecida em alguns países do mundo

Quadro 10 - Categoria Predominante de Bombeiros

Países	Categoria de Bombeiros			Categoria Predominante	
Brasil	Militar	Voluntário	Profissional público	Militar	
Chile	Voluntário			Voluntário	
Argentina	Militar	Policia	Voluntário	Voluntário	
França	Militar	Voluntário	Profissional público	Voluntário	
Portugal	Profissional privado	Voluntário	Misto	Profissional público	Voluntário
Itália	Profissional		Voluntário	Voluntário	
Alemanha	Voluntário		Profissional público	Voluntário	
Japão	Profissional público			Profissional	
Estados Unidos	Voluntário	Misto	Profissional público	Voluntário	

Fonte:Costa (2008)

São listados no artigo 144 da Constituição Federal, os órgãos que exercem a segurança pública (BRASIL, 1988):

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

No Brasil, tem-se por dispositivos constitucionais a configuração militar para os corpos de bombeiros. Portanto, apresentam uma estrutura hierárquica nos moldes do Exército Brasileiro, conforme o Quadro 11, tal configuração possui treze níveis e é correspondente à adotada pelas polícias militares e pelo Exército, sendo

que neste ela se diferencia pela inclusão de mais três níveis de Oficiais Gerais (COSTA, 2008).

Como observado no Brasil, segundo Costa (2008), os Corpos de Bombeiros Voluntários estão presentes, principalmente, em alguns municípios da Região Sul e do estado de São Paulo. Normalmente, eles são entidades de cunho civil, sem fins lucrativos, formados por vários segmentos da comunidade. Nesse sentido eles procuram complementar a atuação dos bombeiros militares ou até mesmo suprir a sua ausência no município.

Abaixo segue a escala hierárquica dos Corpos de Bombeiros Militares:

Quadro 11 - Escala Hierárquica dos Corpos de Bombeiros Militares

Oficiais	Superiores	Postos
		Coronel BM
		Tenente-Coronel BM
	Intermediários	Major BM
		Capitão BM
	Subalternos	1º Tenente BM
		2º Tenente BM
Aspirante-a-Oficial BM*		
Praças	Graduações	
	Subtenente BM	
	1º Sargento BM	
	2º Sargento BM	
	3º Sargento BM	
	Cabo BM	
	Soldado BM	

Fonte: Costa (2008)

Historicamente, os corpos de bombeiros apresentam um vínculo muito forte com as organizações policiais militares, quer seja por terem sido criados, em geral, como um de seus órgãos, como ainda, por terem sido integrados a elas em algum momento de suas histórias. Entretanto, uma exceção é feita ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal que desde sua criação no ano de 1856, como Corpo Provisório de Bombeiros da Corte, sempre se constituiu em uma organização independente da força policial. (COSTA, 2008)

Conforme consta no plano estratégico do Corpo de Bombeiros (2017), o Corpo de Bombeiros do Paraná surgiu em Curitiba, em 1882, com a Sociedade Teuto-Brasileira de Bombeiros Voluntários. Por sua vez, esta instituição visava

atender a demanda da população paranaense, entretanto, devido aos escassos recursos, a mesma se torna uma instituição de caráter apenas complementar. Após 30 anos, foi criado o Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, mediante lei assinada pelo presidente da Província Paranaense, Carlos Cavalcanti de Albuquerque. Assim sendo, no dia 8 de outubro de 1912, após a leitura da primeira ordem do dia, realizada pelo Major Fabriciano do Rego Barros, primeiro Comandante da corporação, foi instala-se então o Corpo de Bombeiros no Paraná.

De acordo com a Constituição Estadual, os bombeiros são servidores militares estaduais. Para tanto, como particularidade, no Estado do Paraná, constam como órgãos de segurança:

Art. 46. A segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos é exercida, para a preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio, pelos seguintes órgãos:

I - Polícia Civil;

II - Polícia Militar;

III - Polícia Científica.

Parágrafo único. O Corpo de Bombeiros é integrante da Polícia Militar.

Desse modo, como podemos observar, diferentemente da maioria dos estados, conforme parágrafo único da Constituição Estadual, o Corpo de Bombeiros ainda é integrante da Polícia Militar. Portanto, as competências do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná. Essas especificidades estão citadas no artigo 48 da Constituição Estadual:

Art. 48. À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, **a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos**, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei. (Constituição Estadual, 1989)

De acordo com a Lei de Organização básica da Polícia Militar do Paraná, Lei nº 16.575 de 28 de setembro de 2010, em seu artigo 42, o Corpo de Bombeiros Militar é estruturado em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução. Segundo definido no artigo 43, os órgãos de direção do Corpo de Bombeiros Militar compõem o Comando do Corpo de Bombeiros, que compreende:

I - Comandante;

- II - Estado-Maior;
- III - Ajudância;
- IV - Divisão de Administração e Finanças;
- V - Centro de Operações de Bombeiros (COBOM);
- VI - Coordenadoria Estadual do SIATE (Serviço Integrado de Atendimento ao Trauma em Emergência);
- VII - Assessoria Jurídica.

Já o Estado-Maior do Corpo de Bombeiros, conforme o parágrafo 3º da mesma Lei, encontra-se hierarquizada a partir do seguinte ordenamento:

- a) Chefe do Estado-Maior;
- b) 1ª Seção (BM/1): assuntos relativos ao pessoal e legislação;
- c) 2ª Seção (BM/2): assuntos relativos à atividade de inteligência;
- d) 3ª Seção (BM/3): assuntos relativos a operações, ensino e instrução;
- e) 4ª Seção (BM/4): assuntos relativos à logística;
- f) 5ª Seção (BM/5): assuntos relativos à comunicação social;
- g) 6ª Seção (BM/6): assuntos relativos ao planejamento administrativo e orçamentação;
- h) 7ª Seção (BM/7): assuntos de segurança contra incêndios e de explosões e suas consequências;
- i) 8ª Seção (BM/8): assuntos de Defesa Civil.

Os órgãos de apoio do Corpo de Bombeiros compreendem Centro de Suprimento e Manutenção de Material Operacional (CSM/MOP) bem como o Centro de Ensino e Instrução (CEI), conforme o artigo 44 da Lei nº 16.575 de 28 de Setembro de 2010.

Como definido no artigo 47, também da Lei de Organização Básica, os órgãos de execução do Corpo de Bombeiros são constituídos pelas unidades operacionais. A composição desses órgãos serão organizadas da seguinte forma:

- I - Comandos Regionais de Bombeiro Militar - CRBM; (Redação dada pela Lei 18128 de 03/07/2014)
- II - Grupamento de Bombeiros - GB e Subgrupamento de Bombeiros Independente - SGBI: incumbidos da missão de prevenção e combate de incêndios, busca e salvamento e ações de defesa civil, sendo subordinados aos Comandos Regionais de Bombeiros Militares; (Redação dada pela Lei 18128 de 03/07/2014)
- III - Subgrupamento de Bombeiros: organização subordinada a um Grupamento de Bombeiros; (Redação dada pela Lei 18128 de 03/07/2014)
- IV - Seção de Bombeiros - SB: organização subordinada a um Subgrupamento de Bombeiros ou Subgrupamento de Bombeiros Independente e com as mesmas missões e características destes; (Redação dada pela Lei 18128 de 03/07/2014)
- V - Grupo de Operações de Socorro Tático - GOST, incumbido da missão especializada de socorro tático em todas as atividades de bombeiros-militares, estando subordinado diretamente ao 1º Comando Regional de Bombeiro Militar. (Incluído pela Lei 18128 de 03/07/2014)

Conforme o artigo 48 os Grupamentos de Bombeiros e os Subgrupamentos de Bombeiros Independentes são organizados a partir da seguinte estrutura hierárquica:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III - Estado-Maior;
- IV - Subgrupamentos de Bombeiros;
(Redação dada pela Lei 18128 de 03/07/2014)
- V - Seção de Bombeiros.
(Incluído pela Lei 18128 de 03/07/2014)

No Corpo de Bombeiros do Paraná, o planejamento é atribuição da 3ª Seção do Estado Maior, portanto, conforme o Decreto nº 7339 de 8 de junho de 2010 - Regulamento de Serviços Internos), em seu artigo 249, são atribuições funcionais do Chefe da 3ª Seção do EM (BM/3), como podemos verificar abaixo:

- I - assessorar o Comandante do Corpo de Bombeiros nos assuntos referentes ao ensino, instrução e operações;
- II - elaborar e organizar os estudos e documentos de estado-maior do Corpo de Bombeiros;**
- III - fiscalizar e coordenar as atividades de ensino, de instrução e emprego do Corpo de Bombeiros; (grifo nosso)**
- IV - planejar e coordenar as ações, visando ao preparo físico do efetivo do Corpo de Bombeiros;
- V - aplicar as avaliações do plano anual de instrução e das competições técnico profissionais e esportivas do Corpo de Bombeiros;
- VI - planejar e coordenar a aplicação da tecnologia de informação do Corpo de Bombeiros;
- VII - acompanhar o desenvolvimento das atividades do comando intermediário, por meio de processos estatísticos;
- VIII - elaborar o relatório periódico geral de ocorrências havidas no Estado.

Este mesmo decreto, em seu artigo 269, traz a seguinte informação referente a sua estrutura organizacional: “Cabe ao Cmt. U o gerenciamento das atividades de prevenção e combate a incêndios, buscas, salvamentos, socorros públicos e de defesa civil na circunscrição territorial que estiver afeta à OBM”. Portanto, o referido decreto delega a atribuição desta gestão ao Comandante do GB como observado na prescrição das atividades do Corpo de Bombeiros Militar.

4.2 LIGABOM – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Liga Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares (LIGABOM) foi fundada em 10 de dezembro de 2003, na cidade de São Luís, no Maranhão. Nesse mesmo

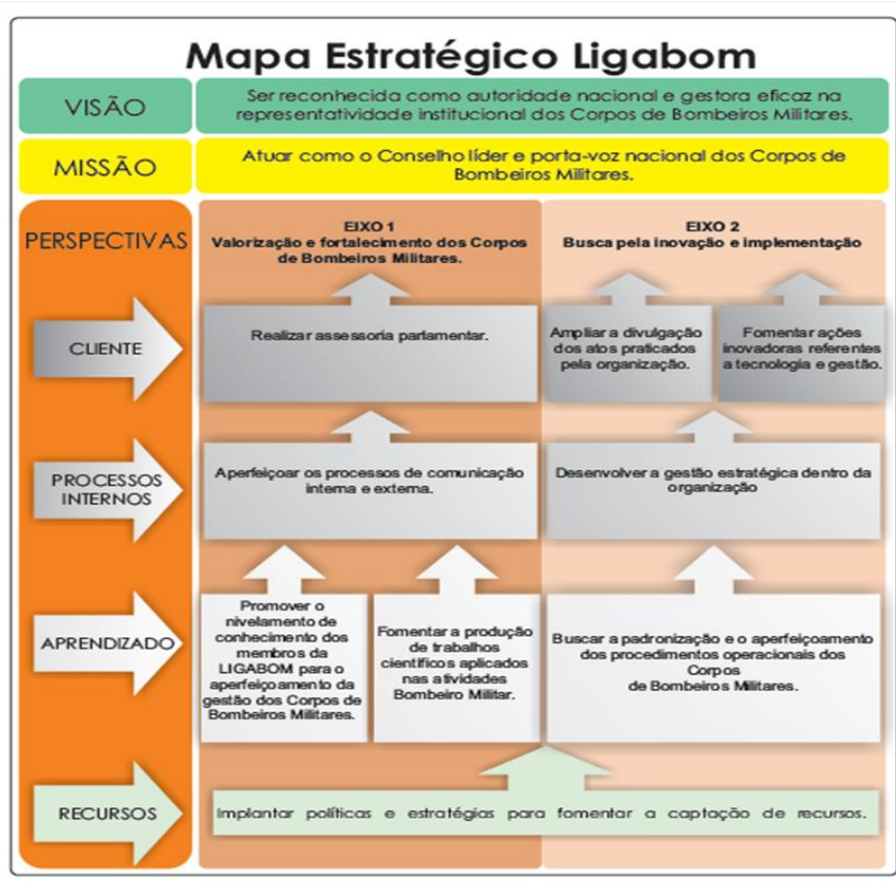
período também foi aprovado o Estatuto da LIGABOM e foi realizada a eleição e a posse do primeiro Conselho Administrativo. Esse estatuto tem como finalidade:

participar da formulação, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes nacionais relacionadas com a Segurança Pública, Defesa Civil, Defesa Social e atividades específicas dos Corpos de Bombeiros Militares, propondo medidas e ações, colaborando ainda nas suas implementações (LIGABOM, 2003).

A equipe de gestão estratégica da LIGABOM realizou a análise SWOT, ferramenta GUT, gravidade, urgência e incêndio. Na última reunião foi finalizado o processo, validação das propostas e dos resultados esperados, além da confecção do documento formal pela equipe de gestão estratégica.

A postura estratégica da LIGABOM indica a necessidade de sobrevivência e num segundo momento, os indicadores de desenvolvimento. Para a execução do plano estratégico é necessário a confecção de Planos Anuais de Gestão, e, cada plano anual deve ser desdobrado em vários planos de ação (LIGABOM, 2014).

Figura 06 – Mapa Estratégico LIGABOM



Fonte: Plano Estratégico da LIGABOM (2014)

O mapa estratégico tem a função de transmitir a definição da estratégia de maneira prática, lógica e clara, possibilitando a todos a compreensão dos reais objetivos da instituição (LIGABOM, 2014).

4.3 PLANO ESTRATÉGICO NO CB PARANÁ (2017-2025)

Conforme o Plano Estratégico proposto em 2017, o Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná está dividido em grupamentos distribuídos no território paranaense, com um total de nove Grupamentos além de seis Subgrupamentos Independentes (SGBI), com sede nas principais cidades do Estado. Ele atua a favor da vida alheia por meio da prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento em ambientes aquáticos e terrestres, primeiros socorros e atividades de defesa civil, como podemos observar:

O primeiro esboço de Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros ocorreu no ano de 2011, institucionalmente denominado como “livro azul”, que continha, de maneira simplificada, os objetivos da instituição para os anos de 2012 a 2016. Vislumbrou-se naquele documento um instrumento para se alcançar a solidez de uma instituição respeitada, necessária e útil à sociedade. Seu exercício demarcou, nos anos seguintes, uma mudança na gestão da Instituição na qual ficou evidenciada a eficiência na busca pelos resultados pautados nos princípios constitucionais da administração pública, definidos no Art. 37 da Carta Magna brasileira. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS, 2017, *online*)

Nesse sentido o Corpo de Bombeiros do Paraná, conectado com os acontecimentos atuais e com a prospecção de um cenário futuro, também busca sua modernização para melhor atender aos anseios da população paranaense.

Conforme consta no Plano Estratégico, podemos constatar que a sua formulação se orienta pela busca da consolidação de dois pilares fundamentais, a saber: METAS e RESULTADOS. Desse modo, percebe-se que o plano estratégico tem sempre como foco o usuário dos serviços prestados pela Instituição destacando a sua influência para o progresso da sociedade. Portanto, é fundamental estabelecer a metodologia para consecução das metas e o controle dos resultados com a definição inerente dos PROCESSOS DE TRABALHO bem como dos INDICADORES DE DESEMPENHO.

Ainda de acordo com o Plano Estratégico, a definição do tripé: visão, missão

e valores resultam de uma análise do contexto do Corpo de Bombeiros que se define em relação ao desenvolvimento de sua missão constitucional, considerando os seguintes contingências e vínculos, a saber: estrutura de governo do Estado, à própria Polícia Militar do Paraná, à sociedade e pôr fim ao seu público interno num cenário de atuação global. Por conseguinte, a correta declaração da atividade principal da Instituição, isto é, o seu negócio leva a mesma ao estabelecimento da missão e da visão. Para tanto, a atividade principal do Corpo de Bombeiros é definida pela Constituição do Estado do Paraná determinando como finalidades as seguintes ações: prevenção e combate a incêndio, busca e salvamento, socorro público e atividades de defesa civil, além de outras atividades previstas em lei.

Por sua vez, a política estratégica institucional adotada, de acordo com o Plano Estratégico, é foco no cidadão, a modernização da gestão, a integração institucional, e a valorização do bombeiro militar, como podemos observar no mapa abaixo:

Figura 07 – Mapa estratégico Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná



Fonte: Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná (2017)

Como podemos constatar, os valores do Corpo de Bombeiros do Estado do

Paraná, expressos em no seu Plano Estratégico, são:

Ética: resultado de um pacto coletivo que define comportamentos individuais alinhados a um objetivo comum. Portanto, atuar com ética em todas as ações promovendo harmonia, firmeza de caráter e retidão buscando a solução dos problemas, bem como a resolução de conflitos em todos os níveis.

Disciplina: conjunto de regulamentos destinados a manter a boa ordem de uma corporação. A disciplina representa a condução de um certo modo de agir que demonstra constância e método. Assim sendo, a definição da disciplina como elemento norteador das rotinas institucionais representa a condição inerente ao compromisso da função, respeitando assim, uma condição basilar para a atividade militar.

Hierarquia: organização disposta de acordo com os níveis de autoridade ou de chefia das forças armadas bem como das forças auxiliares. Desse modo, exige-se o respeito em relação a hierarquia imposta pela condição militar, cultuando as prerrogativas inerentes aos postos e graduações.

Coragem: Firmeza de espírito, energia moral diante do perigo, valentia, perseverança e bravura.

Solidariedade: Se expressa a partir do ato de bondade com o próximo. Também pode se caracterizar por um sentimento, uma união de simpatias, interesses ou propósitos entre os membros de um grupo.

Legalidade: legitimidade e licitude que se expressa em relação a posturas e ações que se encontram em conformidade com a lei. Isto é, ter o dispositivo legal como principal balizador para legitimar o desenvolvimento das ações bem como das tomadas de decisões.

Humanidade: característica, particularidade, essência ou estado daquilo que é da natureza humana. Isto é, qualidade de ser sensível, benévolo e empático com outrem. Primordial para a consecução dos objetivos, a prerrogativas do Corpo de Bombeiros preza pelo tratamento de todos de maneira igualitária, equânime e com empatia.

Transparência: Ação de tornar os atos praticados pela administração conhecido publicamente. A transparência depende da publicidade das ações realizadas pelas instituições vinculadas a organização do Estado. **Eficiência:** Produzir um ótimo rendimento, quando da realização de alguma tarefa ou missão. Isto é, realizar todas as ações com a energia inerente ao seu fiel cumprimento

buscando o melhor resultado, no menor prazo possível e com menor custo.

4.4 PLANO ESTRATÉGICO 7ºGB

O 7º Grupamento de Bombeiros (7ºGB) do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná foi criado pelo do Decreto Estadual nº 8529, de 13 de outubro de 2010, entretanto, sua implantação efetiva deu-se em 05 de abril de 2011. Esta Unidade Bombeiro Militar conta com três subunidades operacionais, denominadas Subgrupamento de Bombeiros (SGB), além de oito seções do Estado-Maior, que têm por finalidade assessorar o Comandante do Grupamento de Bombeiros, em suas respectivas áreas de atribuições, a saber: B/1 Seção de Pessoal, B/2 Seção de Informação e Inteligência, B/3 Seção de Planejamento, Ensino e Instrução, B/4 Seção de Logística, B/5 Seção de Comunicação Social, B/6 Seção de Planejamento Administrativo e Orçamento, B/7 Seção de Prevenção Contra Incêndio e Pânico, B/8 Seção de Proteção e Defesa Civil.

Em janeiro de 2012 foi estabelecido o primeiro Plano Estratégico do 7º GB (2012-2014), onde a época foi vislumbrado neste documento um instrumento para se alcançar a solidez de uma instituição respeitada, consolidando dois pilares fundamentais: METAS e RESULTADOS.

Para tanto, a visão inicial do plano estabelecia que a unidade se tornaria um laboratório para novas práticas administrativas, o que permitiria a excelência na prestação de serviço de prevenção e combate a incêndios na sua área de atuação. Desse modo foram estabelecidas as metas, os prazos, os procedimentos e os indicadores para monitoramento. No termino do período que compreende o espaço de tempo de 2012 a 2014, o resultado obtido, observado se mostrou positivo (GROSS E SILVA, 2017)

Foram quatro fases para a implantação do Plano Estratégico organizadas a partir das seguintes ações sequenciais: definição de conceitos (objetivo, metas, visão de futuro, valores, ações, processo de trabalho, avaliação e monitoramento e sistema de informações); definição da Visão, da Missão e dos Valores do GB; desenho do Plano Estratégico. Este item contemplando os Objetivos e Metas bem como a definição dos Planos de Ação para a consecução das metas que se apresentam conforme as prioridades e peculiaridades inerentes de cada seção/setor.

A partir desses elementos estratégicos, em 2013 o 7º Grupamento de

Bombeiros consolidou o binômio: PROCESSO DE TRABALHO e SISTEMA DE INFORMAÇÕES. Desse modo foi possível racionalizar as demandas e utilizar as informações provenientes do Sistema de Informações para manter os serviços de maneira produtiva e com grande aproveitamento dos recursos destinados a este Grupamento.

Como missão, conforme figura 08, o 7º GB estipulou os seguintes objetivos: “Prestar serviço de prevenção e combate a incêndios, socorro público e defesa civil conforme dispositivo constitucional promovendo a manutenção da tranquilidade pública.”

Ainda conforme a figura 08, a visão do 7º GB ressalta o seguinte: “Tornar-se referência no serviço de bombeiro no Estado do Paraná com ênfase na área de prevenção contra incêndio e pânico promovendo um desenvolvimento social responsável e seguro.”

Conforme o Plano Estratégico do 7ºGB (2017), os valores do GB são:

Ética: Resultado de um pacto coletivo que define comportamentos individuais alinhados a um objetivo comum. Atuar com ética em todas as ações promovendo harmonia, firmeza de caráter e retidão buscando a solução dos problemas e resolução de conflitos em todos os níveis.

Disciplina: Conjunto de regulamentos destinados a manter a boa ordem de uma corporação. Modo de agir que demonstra constância, método. Cumprir rigorosamente o disposto nas rotinas da Unidade, respeitando a disciplina militar.

Hierarquia: Organização disposta de acordo com os níveis de autoridade ou de chefia das forças armadas ou das forças auxiliares. Respeitar a hierarquia imposta pela condição militar, cultuando as prerrogativas inerentes aos postos e graduações e cumprindo o que estiver definido na esfera de atribuição de cada posto ou graduação.

Legalidade: Legitimidade, aquilo que está em conformidade com a lei. Ter o dispositivo legal como principal balizador para legitimar o desenvolvimento das ações e a tomada de decisão.

Impessoalidade: Característica, particularidade, essência ou estado daquilo que é impessoal; que não é pessoal ou personificado. Primordial para a consecução dos objetivos, tratar a todos de maneira igualitária e equânime.

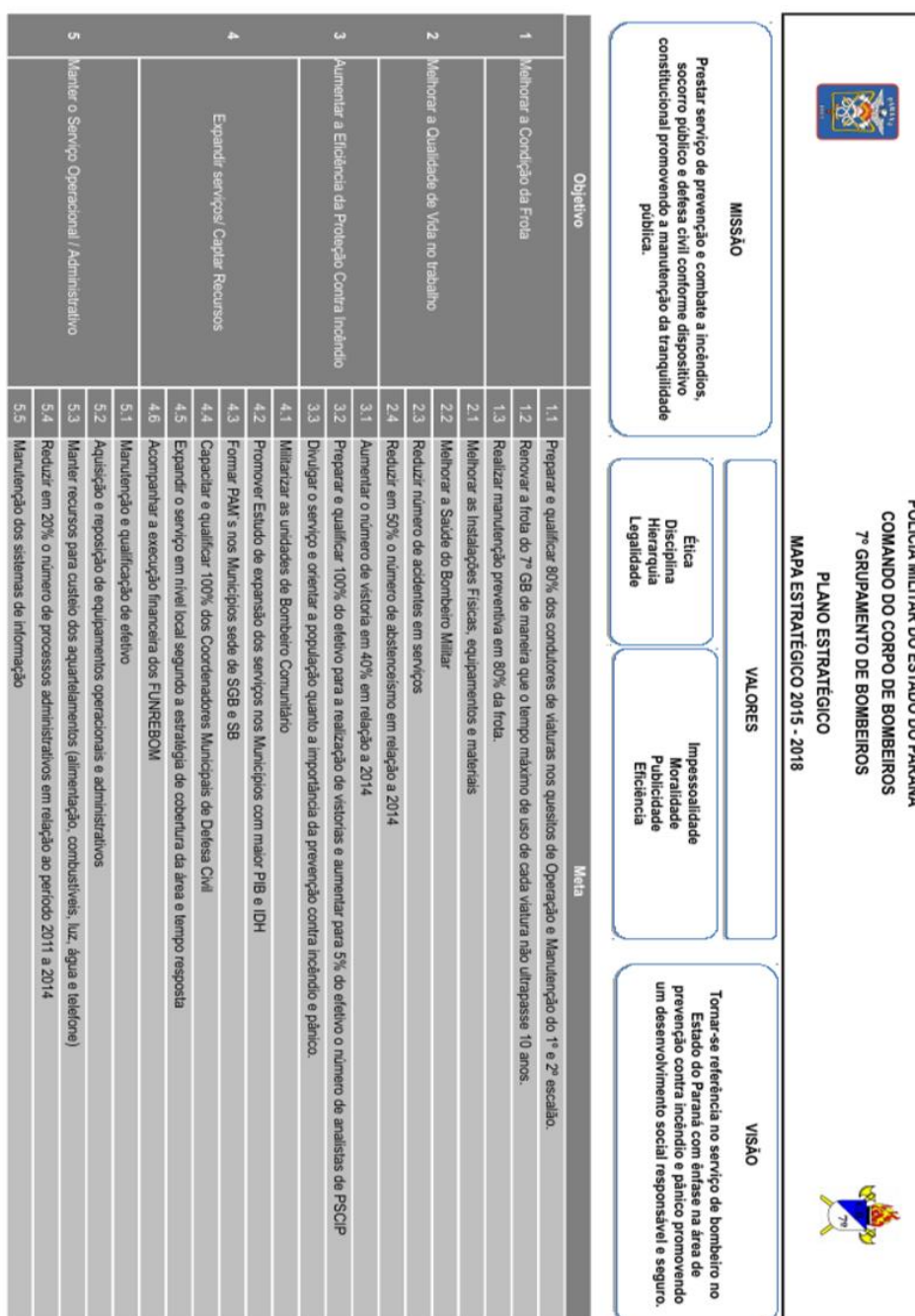
Moralidade: Pautar ou praticar os fundamentos e/ou ensinamentos da moral.

Publicidade: Ação de tornar os atos praticados pela administração conhecido

publicamente. A transparência depende da publicidade, portanto, todos os atos praticados pela Unidade serão tornados públicos através do Boletim Interno.

Eficiência: Produzir um ótimo rendimento, quando da realização de alguma tarefa ou missão. Realizar todas as ações com a energia inerente ao seu fiel cumprimento buscando o melhor resultado, no menor prazo possível e com menor custo.

Figura 08 – Mapa Estratégico 7ºGB



Fonte: Plano Estratégico 7º GB (2017)

As Figuras 09 e 10 foram extraídas da NI 08 do Plano Estratégico do 7ºGB, do anexo B, sendo a Figura 9 o modelo do Relatório Semanal onde constam os prazos dos serviços prestados planejados (da solicitação até a realização do serviço), o número de vitórias realizadas e análises realizadas no período, bem como do atendimento ao público de cada SGB (1º, 2º e 3º). Na figura 10 constam tabelas, também semanais, onde os prazos são expostos aos usuários dos serviços, onde o princípio da publicidade e da transparência são atendidos pelo poder público.

Figura 09 - Modelo de Relatório Semanal de Acompanhamento da B-7/7º GB

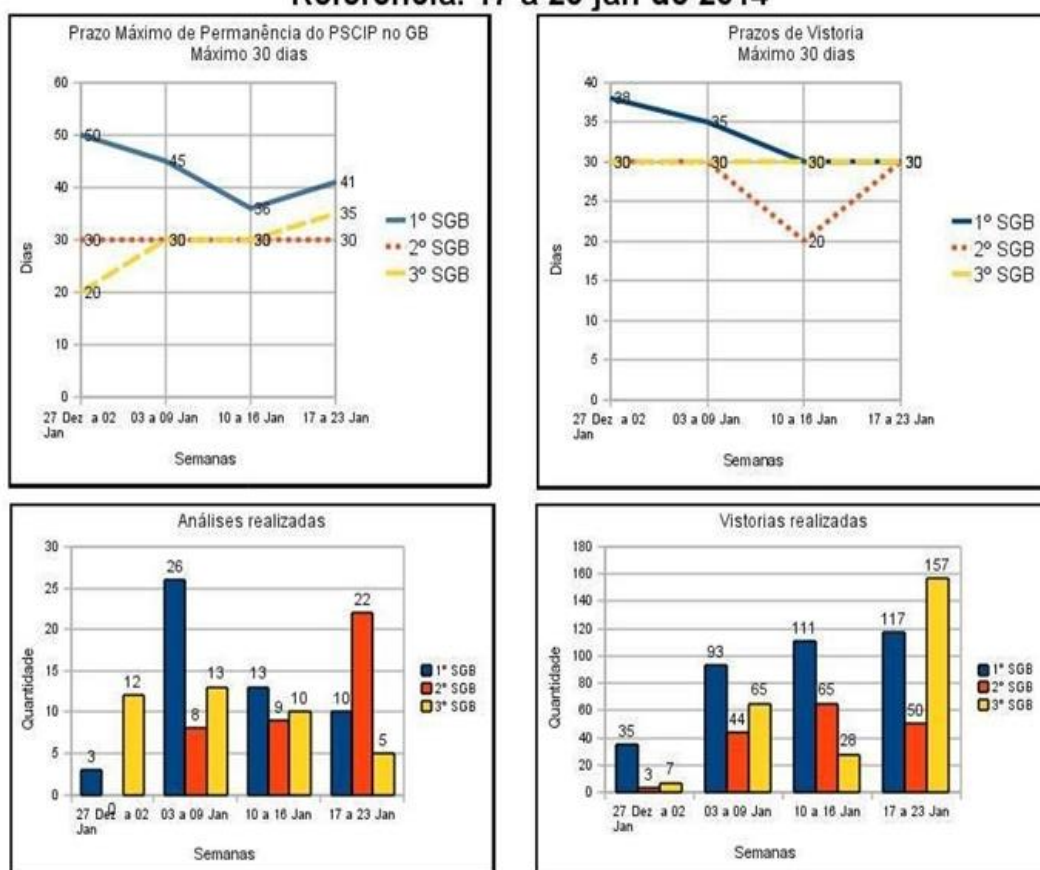
Acompanhamento semanal realizado pela 7ª Seção do 7º GB																		
Referência: 17 a 23 de Janeiro de 2014																		
SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	Prazo	Município	Atendimento ao Público					Análise de projetos			VITÓRIAS				
						Realizado no Município	Prazo médio atendimento	Público de Vitorias	Realizado de Vitorias	Certificado de Vitorias Registrado CR	Certificado de Vitorias CV	Ofício ao Advogado Público	Projeto protocolado	Análise realizada	Aguardando análise	Prazo médio para análise	Realizado	Prazo médio para análise
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56	52	254	26	11	16
1º SGB	2º SGB	3º SGB	1º SGB	2º SGB	3º SGB	1063	28	124	8	1	142	0	56					

Com base na Figura 10, o gestor pode ter controle dos prazos dos serviços realizados e assim fazer o manejo de recursos se for necessário, ou seja, enviar vistoriadores ou analistas de outros Serviços de prevenção para auxiliar na diminuição dos prazos do local onde a demanda está reprimida bem como verificar o fluxo semanal de processos recebidos e processos finalizados (analisados ou realizada a primeira vistoria).

Figura 10 - Modelo de Relatório Semanal de Acompanhamento da B-7/7º GB (Continuação)

Acompanhamento semanal realizado pela 7ª Seção do 7º GB

Referência: 17 a 23 Jan de 2014



Fonte: Plano Estratégico 7º GB (2017)

O Plano contém ainda 13 Normas Internas (NI) que regulam e padronizam condutas a serem seguidas, sendo elas:

NI 01/2018 – Avaliação de desempenho e desenvolvimento 7ºGB/CCB/PMPR;

NI 02/2018 – Plano anual de instrução;

- NI 03/2018 – Rotinas do serviço operacional e administrativo;
- NI 04/2018 – Escalas Rotativas;
- NI 05/2018 – Conduta do Oficial de Socorro;
- NI 06/2018 – Gestão de Controle de viaturas e materiais;
- NI 07/2018 – Procedimentos gerais para compras, reembolsos e pagamentos de diárias;
- NI 08/2018 – Serviço de Prevenção Contra Incêndio e Pânico;
- NI 09/2018 – Implantação de novos Postos de Bombeiros e estadualização de PBC;
- NI 10/2018 – Inspeção em Hidrantes e alternativas para abastecimento;
- NI 11/2018 – Procedimento para aquisição de arma de fogo;
- NI 12/2018 – Avaliação dos Sargentos para promoção;
- NI 13/2018 – Captação de Recursos.

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item o presente trabalho tem como objetivo apresentar os resultados da análise realizada a partir dos documentos e dados obtidos no BI (*Business Intelligence*), fornecidos pelo 7º Grupamento de Bombeiros.

4.5.1 Comparação entre planejamento estratégico do Corpo De Bombeiros Do Estado do Paraná e do 7ºGB

Após comparar o plano estratégico do 7ºGB com o Plano estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná foi possível verificar que alguns pontos possuem semelhanças como os pilares fundamentais (Metas e Resultados), alguns valores são comuns aos dois, entretanto, por serem instituições militares, são pautados na disciplina e hierarquia, e por se tratarem de órgão públicos, estão sujeitos ao artigo 33 da Constituição Federal que se ampara a partir dos seguintes princípios basilares para o serviço público, a saber: moralidade, eficiência, legalidade. Podemos constatar os elementos comuns entre os planejamentos no quadro abaixo:

Quadro 12 - Quadro comparativo entre Planos Estratégicos

	7ºGB	CB	LIGABOM	Autores
Missão	Prestar serviço de prevenção e combate a incêndios, socorro público e defesa civil conforme dispositivo constitucional promovendo a manutenção da tranquilidade pública	Proteger a vida, o meio-ambiente e o patrimônio, promovendo desenvolvimento social responsável e seguro.	Atuar como o Conselho líder e porta-voz nacional dos Corpos de Bombeiros Militares.	Chiavenatto e Sapiro (2009); Matias-Pereira (2012); Porto (2008); Andrade (2008).
Visão	Tornar-se referência no serviço de bombeiro no Estado do Paraná com ênfase na área de prevenção contra incêndio e pânico promovendo um desenvolvimento social responsável e seguro	Ser uma instituição militar estadual de excelência na prestação de serviços de bombeiros à sociedade, com foco no desenvolvimento sustentável.	Ser reconhecida como autoridade nacional e gestora eficaz na representatividade institucional dos Corpos de Bombeiros Militares.	Chiavenatto e Sapiro (2009); Oliveira (2018); Andrade (2008).
Valores	Ética; Disciplina; Hierarquia; Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade Eficiência;	Ética; Disciplina; Hierarquia; Coragem; Solidariedade; Legalidade; Humanidade; Transparência; Eficiência;	Defesa da Vida; Compromisso Público; Responsabilidade Social; Transparência; Cooperação.	Abdalla et al (2019); Rezende (2015)
Pilares Fundamentais	Metas e Resultados	Metas e Resultados	Não há	Matias-Pereira (2010)
Definição de Conceitos	Objetivo; Metas; Visão de Futuro; Valores; Ações; Processos de Trabalho; Avaliação e Monitoramento; Sistema de Informações.	Objetivo; Meta; Visão de Futuro; Valores; Ação Estratégica; Processos de Trabalho; Avaliação; Indicador;	Não há	-
Fatores Críticos de Sucesso	Não há	Gestão Eficiente; Efetivo e Autonomia de Gestão	Disseminação dos atos; Gestão estratégica; Valorização Profissional Bombeiro Militar; Capacitação de recursos	(Chiavenatto e Sapiro, 2009).
Objetivos Principais	Melhorar a qualidade de vida no trabalho; Aumentar a eficiência da proteção contra incêndio; Melhorar as condições da frota de	São separados em quatro eixos: Cidadão e Sociedade; Processos	São separados em dois grandes eixos: valorização e fortalecimento dos Corpos de	-

	veículos; Manter o serviço operacional; Expandir os serviços.	Internos; Aprendizado e Crescimento; Orçamento e Financeiro	Bombeiro Militares e Busca pela Inovação e implementação de boas práticas.	
Ações Estruturantes	Rotinas Operacionais e Escalas Rotativas	Não há	Não há	-
Perspectivas	Não há	Cidadão e sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento, Orçamentário e financeiro.	Cliente, processo interno, aprendizado e recursos	Norton e Kaplan (2004)
Vigência	2012-2014/2015-2018	2017-2025	2014-2024	-

Fonte: Plano estratégico 7ºGB (2015), Corpo de Bombeiros (2017) e Ligabom (2014)

Desse modo pode-se perceber se perceber, a partir da análise comparativa das propostas que os itens missão e visão são diferentes pois o 7ºGB visava se tornar referência no estado para o Serviço de Prevenção. Portanto, no caso do 7º GB há esse enfoque para a prevenção de incêndios. Observa-se também que os conceitos fundamentais possuem similaridades. Entretanto com relação aos objetivos é possível perceber diferenças significativas pois os eixos do 7ºGB são divididos em cinco eixos que não correspondem aos eixos do CB, conforme Quadro 12. É importante ressaltar que, o 7º Grupamento pertence ao Corpo de Bombeiros, estando portanto subordinado a ele, entretanto, a primeira versão do planejamento estratégico do 7º foi idealizada e implantada no ano de 2012, anterior ao plano da instituição Corpo de Bombeiros Militar do Paraná implantado em 2017.

De acordo com Gross e Silva (2017), para a execução das atividades operacionais e administrativas o 7º GB conta com um efetivo de 231 (duzentos e trinta e um) Bombeiros militares distribuídos nas subunidades. Há uma defasagem no efetivo de 44%, havendo acúmulo de funções para os bombeiros do setor administrativo. Ainda conforme Gross e Silva (2017) a distribuição do efetivo entre o serviço operacional e administrativo ocorre da seguinte forma: 19% (45 bombeiros), do efetivo está na área administrativa do Grupamento enquanto que 80,6% (186) está na área operacional. Assim sendo, as equipes que trabalham compondo a guarnição de serviço do caminhão de combate a incêndio

demandam um tempo de ociosidade das guarnições nos aquartelamentos (...) Com esta constatação, o Comando da Unidade verificou a possibilidade de apoio destas guarnições ao serviço de vistoria, com a visão de que este serviço também faz parte do serviço operacional de bombeiro. Foi previsto

então, todo um procedimento para que as guarnições de combate a incêndios passassem a atuar como vistoriadores “ (GROSS E SILVA, p. 212)

Desse modo, para que fosse possível concretizar esta mudança na rotina operacional da Unidade, passou-se a instruir o pessoal para a execução desta tarefa e, inicialmente foi estabelecida uma meta de 2 vistorias por dia para cada viatura ABTR, sendo gradualmente incrementadas nos anos de 2013 e 2014, chegando a meta é de 5 vistorias por ABTR por dia. Este procedimento não alterou ou prejudicou o andamento das demais rotinas operacionais, como instrução, manutenção da viatura e do aquartelamento. Nesta nova visão, a missão constitucional, passou a ser responsabilidade de todos os integrantes da Unidade, independente da sua condição de trabalho, se administrativa ou operacional, não havendo, portanto, um único setor responsável pela atividade prevencionista (GROSS E SILVA, 2017).

Gross e Silva (2017) observam que, quando se define procedimentos e se especifica o papel de cada um dos envolvidos nos processos (processo de trabalho), é possível ter uma continuidade do serviço, buscando sempre a consecução dos objetivos propostos, independente de gestões políticas.

4.5.2 Dados Relativos a Serviços Prestados de 2011 a 2018

O Quadro 13 é referente a arrecadação oriunda dos serviços de vistorias, análises de Planos de Segurança (projetos) e expedição de documentos (emissão de relatório de ocorrência, taxas de parecer técnico e de termo de ajustamento de conduta) realizados pelo 7º GB entre os anos de 2011 a 2014.

Quadro 13 – Arrecadação do 7º GB de 2011 a 2014

Ano	Vistorias	Análises	Expedição de Documentos	Total
2011	R\$ 957.470,06	R\$ 277.581,99	R\$ 8.421,95	R\$ 1.243.474,00
2012	R\$ 1.455.079,22	R\$ 417.366,71	R\$ 13.949,78	R\$ 1.886.395,71
2013	R\$ 1.616.103,81	R\$ 443.054,54	R\$ 18.301,77	R\$ 2.077.460,12
2014	R\$ 1.755.662,67	R\$ 413.128,67	R\$ 21.679,93	R\$ 2.190.471,27

Fonte: Gross e Silva (2017)

Como se pode constatar, o Quadro 14 contém os valores dos mesmos serviços do Quadro 13, entretanto, por ter sido retirado de fonte diferente devido a

implantação de um novo sistema (Prevfogo Novo) pela Celepar (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná) no ano de 2014, foi trazido de forma separada e é relativo ao período de 2015 a 2018.

Quadro 14 - Arrecadação do 7º GB de 2015 a 2018

Ano	Vistorias	Análises	Expedição de Documentos	Total
2015	R\$ 2.381.044,00	R\$ 535.001,00	R\$ 12.980,00	R\$ 2.929.025,00
2016	R\$ 2.988.799,00	R\$ 653.845,00	R\$ 44.687,00	R\$ 3.687.331,00
2017	R\$ 3.763.438,00	R\$ 559.271,00	R\$ 82.871,00	R\$ 4.405.580,00
2018	R\$ 4.141.168,00	R\$ 704.762,00	R\$ 155.312,00	R\$ 5.001.242,00

Fonte: BI (Prevfogo)

O Quadro 15 traz o quantitativo de serviços realizados por ano pelo 7º GB, sendo contabilizados os serviços prestados por todos os Serviços de Prevenção (Cabral, Campo Largo, Colombo, Campina Grande do Sul) dos anos de 2015 a 2018, este quadro mostra que houve aumento progressivo do número de todos os serviços prestados neste período de tempo, com exceção do número de análises realizadas do ano de 2016 para o ano de 2017 que apresentou diminuição.

Quadro 15 – Vistorias e análises realizadas pelo 7º GB de 2015 a 2018

Ano	Vistorias	Análises
2015	14.916	2.640
2016	17.293	3.800
2017	20.803	3.799
2018	21.409	4.122

Fonte: BI (Prevfogo)

Após a estadualização do Posto de Bombeiros Comunitários do município de Almirante Tamandaré em abril de 2015, buscou-se levantar os quantitativos de vistorias realizadas no município, bem como o percentual destes serviços se comparado ao total do GB por ano, de 2015 a 2018.

Quadro 16 – Vistorias realizadas no município de Almirante Tamandaré de 2015 a 2018

Ano	Vistorias
2015	741
2016	1.084
2017	1.030
2018	1.179

Fonte: Adaptado do BI (Prevfogo)

Diferente do que ocorreu no município de Almirante Tamandaré, em Campina Grande do Sul ocorreu a implantação do Serviço de Prevenção (vistoria e análise de projetos) em um Posto de Bombeiro Comunitário no ano de 2014, sendo que a estadualização mediante a implantação de efetivo operacional (Caminhão e Ambulância do SIATE) somente se deu em julho de 2018. Por serem cidades contíguas, e por fazerem parte do mesmo Serviço de Prevenção, foram considerados os dados dos municípios de Campina Grande do Sul e Quatro Barras (Quadro 17).

Quadro 17 – Vistorias realizadas no município de Campina Grande do Sul e Quatro Barras de 2015 a 2018

Ano	Vistorias Campina Grande do Sul	Vistorias Quatro Barras	Total
2015	935	268	1.203
2016	1.185	498	1.683
2017	1.380	886	2.266
2018	1.170	744	1.914

Fonte: Adaptado do BI (Prevfogo)

Podemos observar que houve diminuição do número de serviços realizados nos municípios de Campina Grande do Sul e Quatro Barras no ano de 2018, entretanto, não houve diminuição no número de bombeiros nem de veículos disponíveis para o serviço de prevenção, podendo ser atribuído esse aumento a diminuição da demanda por parte dos estabelecimentos comerciais.

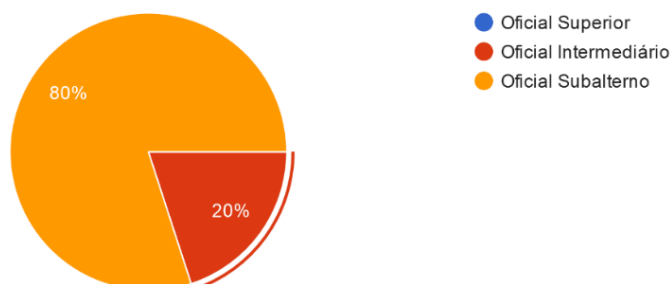
4.5.3 Dados Obtidos por Meio dos Questionários

Com base no questionário presente no “Apêndice A” aplicado a dez Oficiais do Corpo de Bombeiros (funções com nível de gerencia), que trabalharam por mais de 4 anos no 7º GB, foram extraídas as seguintes informações gráficos de 1 a 6 e respostas do campo 7, onde era possível fazer alguma observação sobre o Planejamento Estratégico do 7º GB:

Gráfico 1 – Pergunta 1

1. Qual seu Posto/graduação?

10 respostas



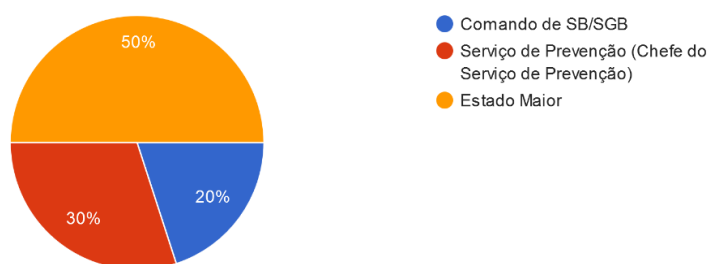
Fonte: a autora

A maior parte de Oficiais ouvidos se trata de subalternos e intermediários, pois foram as pessoas que permaneceram mais tempo no 7ºGB.

Gráfico 2 – Pergunta 2

2. Qual sua função/área de atuação?

10 respostas



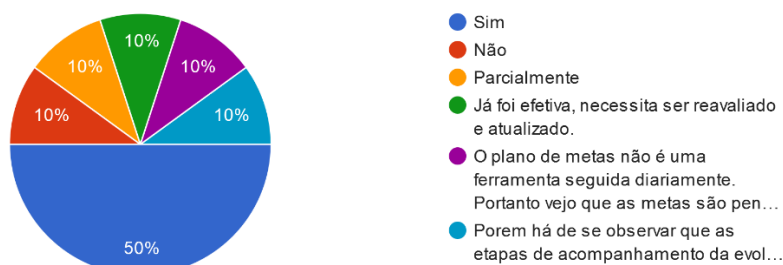
Fonte: a autora

Pode-se observar que a maior parte dos Oficiais ouvidos trabalha no Estado Maior, sendo que apenas 20% atuam em comandos operacionais e 20% nos Serviços de Prevenção, correspondendo com o maior número de funções do Estado Maior pela configuração do Corpo de Bombeiros.

Gráfico 3 – Pergunta 3

3. Você acredita que é efetiva a utilização do plano de metas do Planejamento Estratégico do 7ºGB?

10 respostas



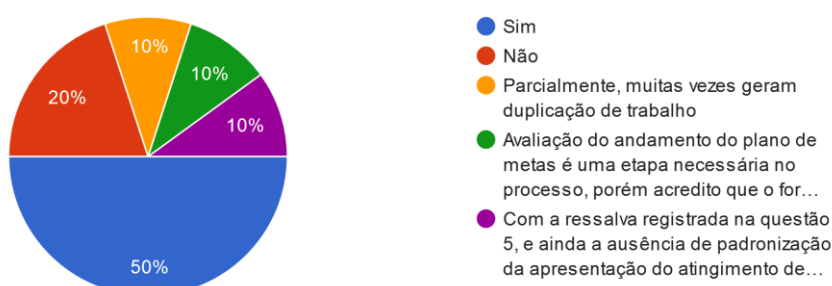
Fonte: a autora

O controle é uma atividade inerente a qualquer tipo de instituição ou organização. Isso decorre do fato que administrar compreende: planejar, organizar, dirigir e controlar. O controle, a partir do acompanhamento e dos resultados da comparação, busca adotar medidas com vista a promover as ações que se fizerem necessárias.

Gráfico 4 – Pergunta 4

4. Você acredita que as reuniões periódicas de verificação das metas são efetivas?

10 respostas



Fonte: a autora

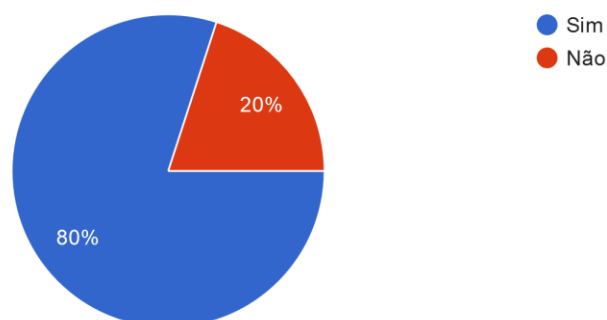
As organizações públicas, em que pesem as dificuldades, necessitam ter objetivos bem definidos para orientar sua gestão. Sistemas de controle interno e

externo devem ser acionados para estabelecer mecanismos que consigam controlar a atuação dos gestores no interesse dos proprietários, sejam eles o governo, a sociedade ou grupos de beneficiários, no caso de ações sociais. Deve-se ressaltar a importância da função da informação no processo de controle, em particular nos de natureza administrativa, visto que ele busca comparar as informações coletadas com modelos construídos que indicariam os objetivos desejados ou desejáveis (Matias-Pereira, 2010). Dessa forma, com base nas informações obtidas nos relatórios semanais e nas reuniões do controle de metas, é possível sanar dificuldades levantadas utilizando para isso as informações obtidas nos relatórios.

Gráfico 5 – Pergunta 5

5. Você já realizou a definição das metas do seu SGB ou da sua seção do Estado Maior?

10 respostas



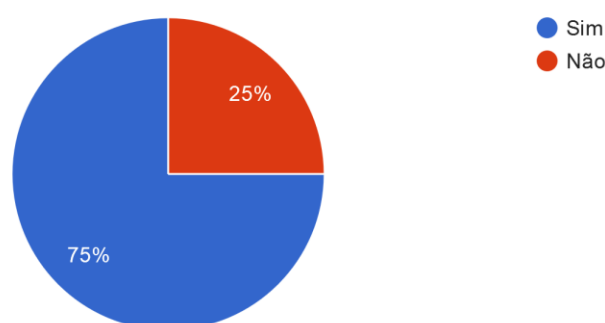
Fonte: a autora

Com relação a participação da definição das metas, 80% dos oficiais já participaram da definição, ou ainda, conforme gráfico 6, 75% foi ao menos consultado sobre a definição das metas de seu setor ou seção.

Gráfico 6 – Pergunta 6

6. Se não realizou a definição, foi consultado ou participou da definição das metas?

8 respostas



Fonte: a autora

Buscando a complementação da questão 7, deixou-se um espaço para observações dos entrevistados, a partir da seguinte questão: “Caso queira fazer alguma observação sobre o planejamento estratégico do 7º GB, utilize o espaço abaixo”. Desse modo seguem os extratos abaixo acerca da referida pergunta adicional:

“O planejamento demonstra grande funcionalidade quando permite que o grupamento continue rodando independente de algum componente das equipes sair de férias ou mesmo ser trocado. Define responsabilidades por cada etapa do planejamento.”

“Além das metas definidas através do planejamento, este auxilia diretamente na organização administrativa da unidade/setor bombeiro militar.”

“Ótima ferramenta de trabalho e gerenciamento. Deve ser muito bem estruturada para que todos os passos funcionem adequadamente.”

“Creio que as metas, por algumas vezes, não atendem a necessidade da seção visando o seu aprimoramento. Por vezes é mais uma atribuição que os oficiais tem A cumprir porém sem gerar um resultado efetivo para a seção ou sgb.”

“1. Adoção de um mapa estratégico mais alinhado aos modelos reconhecidos (Norton & Kaplan); 2. Publicação de gráfico de evolução do atingimento de metas % por setor (em complemento a tabela com os itens); 3. Definição quantitativa/temporal

para todos os objetos estratégicos constantes do Mapa Estratégico; 4. Para elaboração das metas para o ano seguinte, definir método para colher sugestões da tropa; 5. Definir data adequada para metas que envolvem orçamento (coerente com aprovação da LOA).”

“O Planejamento e a padronização de procedimentos são importantes, porém podem ser pouco mais flexíveis para adaptação às mudanças de realidades que independem do próprio GB.”

4.5.4 Dados Relativos à Entrevista

Perguntas enviadas ao Comandante do 7ºGB de 2011 a 2018, e idealizador do planejamento estratégico.

1. Por que implantar um plano estratégico em uma Unidade do CB e qual a motivação para a implantação.

Resposta:

“Nós militares fomos ao longo dos anos reconhecidos como um grupo organizado, disciplinado em suas atitudes e sobretudo focados em cumprir as suas missões constitucionais.

Com o passar dos anos, a necessidade de se buscar novas respostas as velhas questões, fizeram do Planejamento Estratégico uma ferramenta imprescindível na gestão de qualquer atividade e não poderia ser diferente na atividade bombeiro-militar.

Ao longo de minha carreira, sempre senti a ausência de ferramentas que conduzissem o processo de trabalho e principalmente nos levassem a ter um sistema de informação confiável que nos levasse a perseguir e sobretudo a vencer as metas.

A principal motivação se dá quando internalizamos que METAS SÃO DIFERENTES DE ROTINA, isto é, é preciso estabelecer processos de trabalho que nos levem a buscar novos objetivos.”

2. Houve dificuldades na implantação, quais e como se deu esse processo?

Resposta:

“Inúmeras foram e são as dificuldades na implantação dessa ou outra qualquer forma de gestão, mas a que realmente merece destaque, é a mudança da CULTURA INTERNA. Afirmando isso com base no enfrentamento feito durante muito tempo em nosso Grupamento, mas uma vez assimilado pelo público interno, nossos colaboradores de maneira natural passam a acreditar que é possível planejar e cumprir...

Mas insisto que se faz necessário se *“investir no estudo do que se faz”*, uma vez que não havendo como medir o desempenho (PROCESSO) automaticamente também não há como se mensurar os resultados obtidos e propor os novos desafios (METAS).

O processo se deu de forma lenta e gradual, buscando sobretudo, tornar público o que se faz. Em minha visão, cada unidade deve primeiramente realizar o seu diagnóstico interno, sem problemas em apontar suas deficiências e buscar a todo custo a correção dos seus procedimentos inadequados e aí sim, de maneira muito realista, estabelecer aquilo que chamamos de METAS.”

3. Se outros Grupamentos ou Subgrupamentos Independentes implantaram o Plano Estratégico nos moldes do 7ºGB.

Resposta:

“Pelo que temos notícia, **APENAS** o Bombeiros de Umuarama e o Corpo de Corpo de Bombeiros de Francisco Beltrão. Isso se deu pelo fato de que seu Comandante e o seu Subcomandante respectivamente, terem tido a oportunidade de trabalhar no Sétimo Grupamento vivenciando dessa forma, a aplicação do Planejamento Estratégico e seus resultados.

Tais oficiais, de maneira autônoma e comprometida, foram capazes de implantar o Planejamento Estratégico em suas Unidades, vivenciando excelentes resultados.”

4. De que forma o plano era reavaliado e qual a periodicidade?

Resposta:

“Em acordo com o previsto pela NI (Nota de Instrução). Como já me referi, criamos um PROCESSO de trabalho, onde algumas ações como as avaliações de metas se dão uma vez por mês, como outras de monitoramento (prazos de vistorias e análises de projeto por exemplo) que se dá semanalmente.

O Plano tem o seu prazo de vigência em quatro anos, baseado no previsto com o plano de governo, mas como todo Plano estratégico, ele pode e deve sofrer alterações que visem a sua melhoria, sempre em comum acordo com os setores de execução.”

5. Pelos dados obtidos no BI, a arrecadação no 7ºGB passou de R\$ R\$ 2.929.025,00 em 2015 para R\$ 5.001.242,00 em 2018, sendo observado também um aumento no número dos serviços prestados, a que o Sr. atribui esse aumento significativo tanto de arrecadação como de serviços prestados nesse período de tempo?

Resposta:

“IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO, somados ao ESTABELECIMENTO DE METAS.

A somatória desses dois fatores, acrescentando-se é claro o engajamento do efetivo, foram sem dúvida os grandes responsáveis pelos resultados apresentados.

É importante para o gestor, seja ele da área pública ou privada, a seguinte compreensão:

“Para o público externo, nós fazemos relações públicas...”

Para o público interno, nós propomos metas”.

E foi dessa forma, que ao longo dos anos, transformamos a forma de agir e de pensar de uma Unidade Bombeiro-Militar, valorizando o homem e sobretudo trazendo seus resultados a público, dando a devida importância a aquilo que é importante na atividade bombeiro-militar... **“O número de ações voltadas a prevenção!”** Quando se tem claro o caminho a ser seguido (PROCESSO) e o destino que queremos alcançar (METAS) o resultado vem naturalmente, como foi o

caso do Sétimo Grupamento de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná.”

4.6 PROPOSIÇÃO DE CHECK LIST PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Visando propor um modelo de implantação do planejamento estratégico, foram elencados 16 itens com base no referencial teórico apresentado e nos planos estratégicos relacionados e nesse trabalho, conforme quadro abaixo:

Quadro 18 – Passos para implantação do Planejamento Estratégico

Passo	Embasamento/Fonte
1. Sensibilização e Mobilização de Atores - esclarecer efeitos positivos das ações de planejamento para oficiais e praças, definir quem é o grupo que planeja;	Matias Pereira (2012)
2. Diagnóstico Institucional (ou diagnóstico prévio) – identificar e sistematizar problemas, experiências, recursos e projetos em andamento;	Matias Pereira (2012); Plano Estratégico 7ºGB (2017)
3. Definir conceitos importantes	Plano Estratégico PR (2017)
4. Avaliação Participativa (ou oficinas) – devem ser organizadas de forma modular e podem assumir pesos diferenciados;	Matias-Pereira (2012)
5. Definição da Missão – deve responder à pergunta “qual é o propósito da organização”	Chiavenatto e Sapiro (2009); Matias-Pereira (2012); Porto (2008); Andrade (2008); Cruz (2017).
6. Definir Visão “como a organização será no futuro”	Chiavenatto e Sapiro (2009); Oliveira (2018); Andrade (2008); Cruz (2017).
7. Definir Valores – Podem estar previstos nos regulamentos internos, código de ética ou nos atributos de valor para a sociedade.	Abdalla et al (2019); Rezende (2015); Cruz (2017).
8. Montagem do mapa da estratégia: desdobrar a estratégia nas perspectivas básicas do BSC	Norton e Kaplan (2004); Matias-Pereira (2012)
9. Para cada perspectiva básica são selecionadas metas de negócio e indicadores que devem indicar se estas metas estão sendo atingidas ou não	Norton e Kaplan (2004)
10. Definir Fatores Críticos de Sucesso	(Chiavenatto e Sapiro, 2009).
11. Definir Temas Estratégicos	Norton e Kaplan (2004)
12. Definir eixos estratégicos	Plano estratégico 7ºGB (2017) e CB (2017)
13. Cada setor deve elaborar seu Plano de Metas	Plano Estratégico 7ºGB (2017)
14. Implementação	Matias Pereira (2012)
15. Monitoramento; buscar indicadores de resultados (a mensuração das metas físicas e financeiras), indicadores do processo (busca-se medir o desempenho das atividades-meio) e indicadores contextuais (visam acompanhar a evolução das condições externas que embasaram o planejamento)	Manual do TCU (2014); Matias-Pereira (2012).
16. Reavaliação ou revisão das metas e do Planejamento: deve ter um caráter periódico e sistemático	Plano Estratégico do 7ºGB (2017); Cope (1981, apud ANDRADE 2016); Cruz (2017); Matias Pereira (2012).

Fonte: a autora

Foi utilizada também como parâmetro para a implantação do planejamento estratégico, além dos demais autores citados, a metodologia BSC, desenvolvida por Norton e Kaplan e também citada por Matias-Pereira. Essa metodologia vem sendo utilizada não apenas na iniciativa privada, mas nos órgãos públicos, como é o caso do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná e da Liga Nacional do Corpo de Bombeiros, os dois apresentados neste trabalho. Apesar de não terem sido detalhados neste trabalho, outros Corpos de Bombeiros possuem planos estratégicos com base em mapas estratégicos com perspectivas oriundas do BSC, podendo citar: Santa Catarina (2018); Goiás (2012); Distrito Federal (2017); Sergipe (2018); Mato Grosso (2016) e Espírito Santo (2015).

CONCLUSÃO

Com relação aos objetivos propostos neste trabalho, foi possível verificar que: foram apresentados no referencial teórico os conceitos de planejamento e planejamento estratégico. Além disso, este trabalho realizou a descrição do planejamento estratégico, considerando todos os componentes conceituais, legais e práticos do mesmo. Desse modo, no desenvolvimento da pesquisa qualitativa desse trabalho, foram apresentados os conceitos principais acerca das instituições bombeiro militar, bem como os pressupostos legais e normativos internos do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná; Percebe-se que, ao analisar o histórico um aumento na arrecadação, que este fenômeno é resultado do maior número de atendimentos realizados bem como da expansão territorial por meio da implantação dos Serviços de Prevenção nos Postos de Bombeiros nos municípios de Almirante Tamandaré no ano de 2015 e Campina Grande do Sul no ano de 2014. Portanto, observou-se que tal resultado pode ser atribuído as metas estipuladas no Plano Estratégico, neste caso relacionado a Norma Interna nº 09: Implantação de novo Postos de Bombeiros e Estadualização de Postos de Bombeiros Comunitários; Foi proposto um modelo de *check list*, com base nos autores e nos modelos de planejamento estratégico estudados, em que é possível o servidor público implantar um planejamento estratégico, utilizando principalmente o BSC (mapas estratégicos).

Segundo a os dados obtidos na entrevista no 7ºGB no período que compreende os anos de 2011 a 2018, foi possível observar o nascimento do plano estratégico. Nesse sentido, constatou-se que a concepção do plano estratégico do 7 GB se deu pela necessidade de se estabelecer um processo de trabalho sólido, voltado a atender a principal demanda da Unidade, a saber: “Cumprir com eficácia a missão Constitucional”.

Conforme resposta das perguntas enviadas ao idealizador do plano estratégico do 7ºGB, constatou-se que o mesmo informou que o Plano possui o período temporal correspondente ao mandato do governo do estado, pois visa atender o Plano de Governo vigente. Assim sendo, a partir de uma análise comparativa entre o plano estratégico e o plano de governo, observou-se que o segundo representa uma extensão do primeiro, uma vez que as demandas do grupamento estão vinculadas, irrevogavelmente, aos limites de atuação do estado,

sobretudo, em relação aos recursos delimitados pelo orçamento.

Observou-se também que houve um aumento considerável (343) de vistorias realizadas após a implantação do Serviço de Prevenção em Almirante Tamandaré, no período de 2015 para 2016, mantendo os aumentos durante os anos seguintes, entretanto sem a mesma expressividade.

Os caminhões ABTR (Auto Bomba Tanque Resgate), que até a implantação do Plano Estratégico ficavam restritos ao atendimento operacional, atuando apenas na resposta do fato ocorrido, passaram a atuar também na prevenção, realizando 5 vistorias por dia útil, conforme a NI nº 8 - Serviço de Prevenção Contra Incêndio e Pânico. Os atendimentos aumentaram em uma média de 30 vistorias/dia para o montante quantitativo do GB.

Ainda foi possível observar, não apenas no aumento da arrecadação, mas também mudanças em relação a receptividade da população. Isto é, quando uma viatura operacional sai para fazer vistorias preventivas em sua área de atuação, há a aproximação do Corpo de Bombeiros com a comunidade. Por se tratar de uma tropa aquartelada, diferente da Polícia Militar que trabalha nas ruas de forma ostensiva, o Corpo de Bombeiros acaba por distanciar-se da população. Nesse sentido, outro fator que pode ser considerado importante reside no fato de que as equipes durante o deslocamento para vistorias acabam por conhecer a sua área de atuação, os riscos em potenciais, as melhores vias de acesso e as ruas do bairro, o que pode representar um elemento facilitador na localização de ocorrências futuras.

No 7º GB, os prazos de prestação de serviço ficam expostos para os usuários do Serviço de Prevenção nos setores de atendimento ao público, cumprindo assim o princípio da publicidade bem como *accountability* (prestação de contas do poder público para a sociedade).

Quando o bombeiro militar responsável pelo atendimento a ocorrências recebe o treinamento para atuar preventivamente tendo acesso as normas e legislações vigentes, como foi feito no 7ºGB, o estado proporciona para a sociedade um servidor mais capacitado e que se torna apto a, além de realizar a atividade operacional, orientar a população quanto a prevenção podendo fornecer instruções cruciais, como: tipos de extintores, localização de extintores, sinalização e iluminação de emergência.

Quando o Corpo de Bombeiros, agente fiscalizador do estado, demonstra

preocupação na agilidade e na qualidade dos seus serviços prestados, e entendendo seu papel no desenvolvimento local e regional, ele vai em desacordo com a imagem que os empreendedores e a sociedade civil como um todo possam vir a ter das instituições públicas (burocracia e ineficiência) passando de expectador para agente transformador.

A atividade bombeiro militar é bastante ampla pois existem demandas administrativas como qualquer outra organização (pessoal, financeiro, logística) além do serviço operacional que se dividem em atendimento pré-hospitalar pelo SIATE (Serviço Integrado de Atendimento ao Trauma em Emergência), acidentes de trânsito, combate a incêndios estruturais e ambientais, buscas e salvamentos terrestres e em meio líquido (rios e mananciais).

São muitas as técnicas e doutrinas empregadas na parte operacional, sendo possível então observar, por meio da NI 04 (Escalas Rotativas) do Plano Estratégico, que por meio da rotatividade do efetivo que trabalha no serviço administrativo, passando a cumprir algumas escalas no serviço operacional acaba por cobrir possíveis deficiências de efetivo bem como manter o efetivo todo capacitado para o atendimento a ocorrências.

Foi verificado também que outras duas Unidade do Corpo de Bombeiros do Paraná implantaram o Planejamento Estratégico nos moldes do 7ºGB, a saber: Francisco Beltrão (12ºGB) e Umuarama (6ºSGBI). Essas outras duas unidades mostraram que essa ferramenta pode ser implantada nos demais Grupamentos, considerando sempre, as especificidades e desafios relativos a cada uma dessas regiões.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode ser comparados os resultados obtidos pelo 7º Grupamento com outro grupamento que possua as mesmas características, como número de efetivo e área de atuação semelhantes, como número de habitantes

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho, CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. .Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil/organização; colaboração Alessandro Soares Marino Costa ... [et al.]. - São Paulo : Atlas, 2019.

AMARAL FILHO, J. "A Endogenizarão no desenvolvimento econômico regional". Anais do Encontro Nacional de Economia, 27. Belém: Anpec, 1999.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle / Arnaldo Rosa de Andrade. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

BRANDÃO, C. A. Território e Desenvolvimento. Campinas, Editora da UNICAMP, 2007, Capítulo 2.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil** (CF), art. 144, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de julho de 2018.

BRASIL, Decreto Federal nº9.810 de 30 de maio de 2019.

BRASIL, Lei Federal nº 10.933 de 11 de agosto de 2004.

BRASIL. Lei Federal nº 13.425 de 30 de março de 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. (TCU). Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. p. 96 Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>. Acesso em: 25 de agosto de 2018.

BRENTANO, Telmo. Proteção contra Incêndios no Projeto de Edificações. 2. ed. Porto Alegre, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 341.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Histórico do Corpo de Bombeiros no Paraná, 2018. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BwJuEMTwb9o8dEVOSTIJcFVpa2M/view>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 01/2017 - Avaliação de desempenho e desenvolvimento do 7º GB. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de

Bombeiros. Nota de Instrução 02/2017 - Avaliação de desempenho e desenvolvimento do 7º GB. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 03/2017 - Rotina de Serviço Operacional e Administrativo do 7º GB. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 04/2017 - Escalas Rotativas. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 05/2017 - Conduta do Oficial de Socorro. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 06/2017 - Operação e Manutenção de viaturas e Equipamentos. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 07/2017 - Procedimentos Gerais para Compras e Pagamentos de Diárias. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 08/2017 - Serviço de Prevenção Contra Incêndios. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 09/2017 - Implantação de Novos Postos de Bombeiro Militar ou Postos de Bombeiro Comunitário. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 10/2017 - Inspeção em Hidrantes e Alternativas para Abastecimento. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Serviço nº 01/2017 - Inspeção do Comando nas Subunidades. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Plano Estratégico 2012 - 2014. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 184, de 20 set. 2012.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de

Bombeiros. Plano Estratégico 2015 - 2018. Publicado no Boletim Interno da Unidade. Curitiba nº 020, de 30 jan 2015.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Posto de Campina Grande do Sul passa a ser operado pelo Corpo de Bombeiros Disponível em: <http://www.bombeiros.pr.gov.br/Noticia/Posto-de-Campina-Grande-dos-Sul-passa-ser-operado-pelo-Corpo-de-Bombeiros>. Acesso em: 10 jan. 2019.

COSTA, Carlos Marcelo D'Isep. REVISTA PRELEÇÃO. Corpos de Bombeiros Militares: Uma Abordagem Organizacional –Publicação Institucional da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – Assuntos de Segurança Pública. Ano II, n. 3, abr. 2008. Vitória: PMES/DEI, 2008

CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar / Tadeu Cruz. – São Paulo: Atlas, 2017.

DRUCKER, Peter F. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor. Editora Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909-2005. Introdução à administração/Peter F. Drucker; tradução de Carlos Malferrari. – São Paulo, SP: Cengage, 2018. p. 704.

Escola Nacional de Administração Pública, em seu Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas - Módulo 3 – Planejamento estratégico, 2017, p.10)

FENACON - Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas, 2017. Disponível em: <http://www.fenacon.org.br/noticias/abertura-de-empresas-no-brasil-emperran-as-prefeituras-e-leva-mais-de-100-dias-1418/> Acesso em: 20 de jul. de 2018

FERNANDES, Ivan Ricardo. Engenharia de Segurança contra Incêndio e Pânico. CREA-PR. 1. ed. Curitiba, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de pesquisa / coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos, 1946 – Como elaborar projetos de pesquisa / Antonio Carlos Gil. – [2.Reimpr.]. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.

GOMES, Patrícia; MENDES, Sílvia; CARVALHO, João. O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais - estudo de casos. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 91-114, set. 2010. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000200006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 24 jul. 2019.

GROSS, Gerson e SILVA, Ricardo. Revista de Ciências Policiais da APMG - São José dos Pinhais, v. 1, n. 1, p. 200-219, 2017.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, Mapas Estratégicos, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

KOTLER, Philip. Marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LAZZARINI, Álvaro. Estudos de Direito Administrativo: Sistematização: Rui Stoco. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 310.

Matias-Pereira, José. Manual de metodologia da pesquisa científica / José Matias-Pereira. – 4. ed. - [3. Reempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MELLO. G. R. *Governança corporativa no setor público federal brasileiro*. 127 f. Dissertação (Mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP, 2006.

Neto et. al. Avaliação de políticas públicas no Brasil : uma análise da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) / Capítulo 5. Avaliação qualitativa da política nacional de desenvolvimento regional (PNDR) e de seus instrumentos explícitos: uma percepção dos beneficiários e bancos operadores. Editor: Guilherme Mendes Resende. - Brasília : Ipea, 2017. v. 3, p. 411.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PARANÁ. Constituição Estadual 1989. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=9779&codTipoAto>. Acesso em: 20 jul. 2018.

PARANÁ. Decreto Estadual nº 7.339 de 8 de junho de 2010. Regulamento de Serviços Internos.

PARANÁ. Decreto Estadual nº 8529, de 13 de outubro de 2010 – Cria o 7º Grupamento de Bombeiros.

PARANÁ. Lei Estadual nº 16.575 de 28 de setembro de 2010. Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná.

PARANÁ. Lei Estadual nº 19.449, de 05 de abril de 2018, que regula o exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar e institui normas gerais para execução de medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres.

PEREZ, Lisiane Iwashita. Importância da prevenção de incêndios como segurança dos trabalhadores na visão empresarial: caso do município de Ponta Grossa. 2014. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Engenharia de Segurança do Trabalho) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

Plano Estratégico da LIGABOM. Disponível em: <http://ligabom.org.br/institucional/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 12 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2012-11-12-17-42-33/2012-11-13-16-14-57?task=document.viewdoc&id=11718>. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Espírito Santo. Disponível em: https://cb.es.gov.br/Media/CBMES/PDF's/Planejamento%20Estrategico/Planejamento_Estrategico-CBMES-2015-2019.pdf Acesso em 3 de janeiro de 2019.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Goiás. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2012/09/PlanejamentoEstrategico.pdf>. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Mato Grosso. Disponível em: http://www.cbm.mt.gov.br/arquivos/File/PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO/PLANO_ESTRATEGICO_CBM.pdf. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná. Disponível em: www.bombeiros.pr.gov.br/Pagina/Planejamento-Estrategico. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado de Santa Catarina. Disponível em: https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano_estrat_gico_final2. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Sergipe. Disponível em: <https://cbm.se.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/planoestrategico20182028.pdf>. Acesso em 3 de julho de 2018.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Corpo de Bombeiros inaugura novo Posto em Almirante Tamandaré (PR), na RMC. Disponível em: <http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=13157>. Acesso em: 10 de janeiro de 2019.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua

concepção. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 jul. 2018.

REZENDE, Denis Alcides Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios / Denis Alcides Rezende. – 3. ed. revisada e ampliada – São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown; BLIACHERIENE, Ana Carla. Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, S. P. Análise da trajetória institucional de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional no Brasil. Revista Servidor Público, Brasília, v. 67, n. 3, p.351376, jul./set. 2016.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco; MACÊDO, Fabricio de Queiroz. Governança corporativa e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHUNIG, Fernando Raimundo Políticas públicas em educação e prevenção contra incêndio e pânico: formulação de mecanismos de avaliação e controle. / Fernando Raimundo Schunig.— Cascavel, 2015. 172 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação.

ZIULKOSKI, Ana Paula Rodrigues. II Revista Jurídica CNM / Confederação Nacional de Municípios - Concessão de alvarás pelo poder público municipal. Brasília: CNM, 2013.

APÊNDICE A – Questionário

Planejamento Estratégico - 7º GB

Este questionário visa subsidiar pesquisa para desenvolvimento de dissertação de mestrado profissional em Planejamento e Governança Pública, cursado pela 1º Ten. QOBM Mariana Lorenzi. A identificação não é obrigatória.

1. Qual seu Posto/graduação?

- Oficial Superior
- Oficial
- Intermediário
- Oficial Subalterno

Outra:

2. Qual sua função/área de atuação?

- Comando de SB/SGB
- Serviço de Prevenção (Chefe do Serviço de Prevenção)
- Estado Maior
- Outra: _____

3. Você acredita que é efetiva a utilização do plano de metas do Planejamento Estratégico do 7ºGB?

- Sim
- Não
- Outra _____
:

4. Você acredita que as reuniões periódicas de verificação das metas são efetivas?

- Sim
-
-

Não

Outra _____

5. Você já realizou a definição das metas do seu SGB ou da sua seção do Estado Maior?

Sim

Não

6. Se não realizou a definição, foi consultado ou participou da definição das metas?

Sim

Não

Outra: _____

7. Caso queira fazer alguma observação sobre o Planejamento Estratégico do 7º GB, utilize o espaço abaixo.
