

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

LUIZ EDUARDO MACHADO LOBO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMGO: AVALIAÇÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO NOS BATALHÕES**

**FLORIANÓPOLIS
2017**

Luiz Eduardo Machado Lobo

O Planejamento Estratégico do CBMGO: Avaliação da implementação nos batalhões

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientador (a): Prof^ª Dra. Patrícia Vendramini

**Florianópolis
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Lobo, Luiz Eduardo Machado

O Planejamento Estratégico do CBMGO: avaliação da implementação nos batalhões / Luiz Eduardo Machado Lobo. -- Florianópolis : CEBM, 2017.

91 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2016.

Orientador: Profª Dra. Patrícia Vendramini

1. Planejamento Estratégico. 2. Avaliação. 3. Implementação
I. Vendramini, Patrícia. II. O Planejamento Estratégico do CBMGO: avaliação da implementação nos batalhões.

LUIZ EDUARDO MACHADO LOBO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMGO: AVALIAÇÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO NOS BATALHÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Banca Examinadora:

Orientador(a):

Dra. Patrícia Vendramini
UDESC

Membros:

Dra. Patrícia Vendramini
UDESC

Dr. Valério Turnes
UDESC

Me. Guivederson Heisler
CBMSC

Florianópolis, 08 de setembro de 2017

Dedico este trabalho a minha esposa Mônica e as minhas filhas, Sophia e Júlia, que dão sentido a minha vida e me fazem uma pessoa melhor a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pelo apoio incondicional em minha formação humana, acadêmica e profissional. Aos meus colegas e amigos, pelos bons momentos proporcionados durante estes meses de convivência. A minha orientadora, pelo conhecimento e experiência transmitidos durante a elaboração deste trabalho.

“Quem define um problema, já o resolveu pela metade.”

(Julian Huxley)



RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a implementação do planejamento estratégico do CBMGO, enfatizando as Unidades Operacionais da categoria Batalhão. Tal objetivo se justifica pela importância das Unidades Operacionais para alavancar as metas globais traçadas no Planejamento Estratégico da Corporação, uma vez que são elas que representam a instituição ao longo do território goiano e que executam de fato a missão fim da corporação: proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente para o bem estar da sociedade. Atualmente, as Unidades Operacionais do CBMGO realizam ciclos estratégicos semestrais, nos quais as mesmas definem uma meta principal para trabalhar naquele semestre. Todo o processo é realizado sob o assessoramento da Assessoria de Gestão Estratégica da Corporação, a qual apoia as Unidades durante a realização dos ciclos estratégicos. A ideia é que cada unidade contribua, por meio dos ciclos estratégicos, com o alcance das metas globais da corporação, definidas no ano de 2012 no processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Corporação. Observa-se, no entanto, que apesar do alto grau de importância dos ciclos estratégicos, a Corporação não pode assegurar que o processo decisório realizado nas Unidades Operacionais para definição das metas a serem trabalhadas durante os referidos ciclos tem sido adequado. Outra questão ainda obscura para a Corporação e que este trabalho pretende revelar é o nível de envolvimento da tropa, ou seja, das praças que compõem as Unidades Operacionais, com os ciclos estratégicos realizados pelas mesmas. Para obter estas respostas foi realizada uma pesquisa de campo com dois questionários distintos, um aplicado aos oficiais das Unidades, responsáveis pelo processo decisório das metas, e outro aplicado às praças, avaliando o grau de comprometimento das mesmas com os ciclos estratégicos. A partir das respostas obtidas, buscou-se construir uma caracterização do processo decisório realizado nas Unidades Operacionais para definição das suas metas, bem como definir o grau de conhecimento, participação e envolvimento da tropa com o nível operacional do planejamento estratégico institucional. A conclusão corrobora a hipótese da pesquisa, indicando desvios no processo decisório das metas trabalhadas pelas Unidades e no processo de engajamento da tropa perante o planejamento estratégico institucional. Finalmente, recomenda ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás alternativas para que estes desvios detectados sejam corrigidos, de modo a proporcionar um incremento da contribuição das Unidades Operacionais para a execução do planejamento estratégico da corporação.

Palavras-chave: Ciclos estratégicos. Unidades Operacionais. Avaliação de desempenho. Setor público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Grau de conhecimento dos oficiais sobre o planejamento estratégico do CBMGO	27
Gráfico 2 – Grau de conhecimento das praças sobre o planejamento estratégico do CBMGO	27
Gráfico 3 – Grau de conhecimento dos oficiais acerca das 4 Disciplinas da Execução	29
Gráfico 4 – Grau de conhecimento das praças acerca das 4 Disciplinas da Execução	29
Gráfico 5 – Definição das metas	30
Gráfico 6 – Frequência das reuniões de MCI	31
Gráficos 7 – Existência de canal de comunicação segundo os oficiais	32
Gráfico 8 – Existência de canal de comunicação segundo as praças	33
Gráfico 9 – Recebimento de recompensas frente ao atingimento das metas.....	35
Gráfico 10 – Elaboração de relatório de auditoria dos resultados alcançados.....	36
Gráfico 11 – Utilização de técnicas de apoio para definição das metas.....	37

LISTA DE SIGLAS

CBMGO – Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás

OBM – Organização Bombeiro Militar

UOp – Unidade Operacional

MCI – Meta Crucialmente Importante

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	13
1.2 Contribuição do trabalho.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE.....	24
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	39
6 REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A.....	45
APÊNDICE B.....	49

1 INTRODUÇÃO

O consenso sobre a importância do planejamento estratégico para as organizações públicas brasileiras pode ser definido no tempo como algo recente. Apesar da Constituição Federal de 1988 ter ressaltado a importância do planejamento no setor público, quando o orçamento público foi vinculado ao planejamento, por meio da integração de ferramentas de planejamento no setor, tais como o Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias, muitos órgãos públicos de diferentes setores só elaboraram seus planejamentos estratégicos nos últimos anos, e muitos outros ainda não o fizeram.

O planejamento estratégico, variável importante para qualquer tipo de organização, no setor público pode ser considerado o ponto de partida para a eficiência e a eficácia da máquina, ditando os rumos da gestão e refletindo a qualidade do serviço prestado à população (SILVA et al., 2013). Dentre os benefícios advindos da adoção do processo de gestão estratégica pelo órgão público destacam-se a melhoria no entendimento e aprendizado, desenvolvimento de competências organizacionais, ampliação do suporte público e aumento da eficiência e eficácia organizacional. Por esses fatores, é preocupante a constatação de que um elevado número de gestores públicos desconhece ou relega a segundo plano a utilização do planejamento estratégico como ferramenta gerencial essencial para o êxito da organização.

Neste contexto, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás implementou seu processo de gestão estratégica propriamente dita a partir do ano de 2012. Tardiamente, portanto, sob o aspecto da utilização do planejamento estratégico no setor público, porém, justificado pelo histórico da corporação e a conquista recente da autonomia administrativa. Até o ano de 1957 o estado de Goiás não dispunha de um serviço especializado em prevenção e extinção de incêndios. Naquele ano, a Polícia Militar do Estado de Goiás resolveu enviar 11 militares ao Estado de Minas Gerais para se especializarem em atividades de bombeiros. O principal motivo para tal iniciativa foi o crescimento acelerado dos centros urbanos e, conseqüentemente, das ocorrências de incêndio. Ao retornarem do estado mineiro, esses 11 militares constituíram a primeira Unidade de bombeiros do Estado de Goiás, localizada no centro de Goiânia, onde atualmente funciona o 1º Batalhão Bombeiro Militar. Passados estes fatos, o serviço de bombeiros no estado goiano permaneceu sob a responsabilidade da Polícia Militar, até que, por meio da promulgação da Constituição Estadual, em 5 de outubro de 1989, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (CBMGO), órgão da administração pública direta, tornou-se uma instituição autônoma, baseada na hierarquia e na disciplina.

Conforme dados extraídos do site do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (www.bombeiros.go.gov.br) e compilados pela 1ª seção do estado maior geral da instituição (BM/1), no ano de 2016 a corporação atendeu em todo o estado mais de 110.000 ocorrências de diversas naturezas, dentre elas resgate pré-hospitalar, combate a incêndios, busca e salvamento, ações preventivas e defesa civil. No tocante ao serviço preventivo, realizado por meio das inspeções técnicas em edificações, só no ano de 2016 foram realizadas pela corporação quase 200.000 inspeções em diversas edificações, desde pequenos comércios até grandes indústrias espalhadas no território goiano. Ações que buscaram atender o anseio da população goiana, seja por meio da prevenção a sinistros, seja por meio da atuação reativa, visando mitigar o sofrimento das pessoas envolvidas em sinistros das mais diversas naturezas. A evidente relevância social da Corporação aliada ao, ainda recente, Planejamento Estratégico instituído e operacionalizado na instituição a partir do ano de 2012, justificam a proposta contida no presente artigo de avaliar a implementação do referido planejamento, verificando sua adequação as principais teorias existentes sobre o tema.

Atualmente a Corporação possui 51 Unidades Operacionais (UOPs), divididas em Centros, Batalhões, Companhias Independentes e Pelotões. As referidas Unidades Operacionais, denominados Órgãos de Execução da Corporação, se fazem presentes em 44 municípios do estado de Goiás, sendo que estas Unidades concentram 80% do efetivo total da instituição (GOIÁS,2010). Sob tal prisma, por sua abrangência, capilaridade e importância, as Unidades Operacionais contribuem de maneira decisiva para o sucesso das metas globais da Corporação, as quais foram definidas durante a elaboração do Planejamento Estratégico do CBMGO, no ano de 2012, considerado um marco na história da instituição.

Cerca de um ano após a concepção do Planejamento Estratégico do CBMGO, realizada no ano de 2012, o comando da Instituição, por meio de sua Assessoria de Gestão Estratégica, estabeleceu a maneira como as Unidades Operacionais contribuiriam para a execução do planejamento estratégico institucional. Foram estabelecidos ciclos de execução estratégica a serem realizados pelas UOP's, inicialmente trimestrais e posteriormente semestrais, por meio dos quais a Assessoria de Gestão Estratégica assessora o planejamento estratégico das Organizações Bombeiro Militar (OBM), bem como registra as metas e os resultados alcançados pelas Unidades. Durante estes ciclos estratégicos, cada Unidade Operacional tem a autonomia de definir uma meta crucialmente importante para trabalhar, estabelecendo parâmetros de saída e chegada e medidas para alavancar o alcance da referida meta. A principal premissa a ser observada pelas unidades no processo de escolha de suas metas é o impacto que as mesmas

terão nas metas globais da instituição, as quais constam no planejamento estratégico do CBMGO. A ferramenta de gerenciamento e controle definida pelo comando da corporação para que as unidades utilizem durante os ciclos estratégicos é denominada 4 Disciplinas da Execução, cujo funcionamento será explicado ao longo da presente pesquisa.

No entanto, pode-se dizer que não há ainda uma avaliação conclusiva sobre alguns aspectos da execução do Planejamento Estratégico da Corporação no âmbito das Unidades Operacionais, ou seja, no nível operacional do processo. Por isso, esta pesquisa focará nos seguintes aspectos: a qualidade do processo decisório por parte das UOP's para a escolha de metas relevantes no contexto do planejamento estratégico institucional e o grau de envolvimento dos militares que compõem o nível operacional do processo com o planejamento estratégico institucional e com os ciclos estratégicos realizados nas Unidades Operacionais.

Insta ressaltar que, diante do alto número de Unidades Operacionais existentes atualmente no CBMGO (cinquenta e uma UOP's), esta pesquisa delimitará como amostra as treze Unidades Operacionais da “categoria” Batalhão. Tais Unidades foram selecionadas dentre todas as existentes pelo relevante papel que possuem no nível operacional do Planejamento Estratégico institucional, sobretudo pelo fato de atenderem as regiões mais densamente habitadas do estado.

Por fim, se faz importante expor que, no contexto do Planejamento Estratégico do CBMGO, foram definidos dois eixos estratégicos principais: (a) eficiência na prontidão operacional e (b) prevenção, gestão dos recursos e ações socioambientais. A partir desses eixos subdividem-se as metas que, uma vez alcançadas, levarão à concretização da visão institucional: ser uma corporação militar de referência nacional pela excelência na prestação de serviços de bombeiros até o ano de 2022.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral:

Avaliar alguns fatores da implementação do planejamento estratégico do CBMGO no nível operacional, enfatizando as Unidades Operacionais da categoria Batalhão.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Avaliar se os oficiais das Unidades Operacionais da categoria Batalhão entendem claramente o Planejamento Estratégico da Corporação (2012-2022) e se realizam um processo decisório adequado para definirem as metas de suas Unidades durante os ciclos estratégicos;
- Avaliar o grau de interação dos militares das Unidades Operacionais da categoria Batalhão com o nível operacional do Planejamento Estratégico institucional, em relação ao conhecimento, participação, envolvimento e comprometimento dos militares com o referido processo;
- Propor alternativas para a Corporação sanar possíveis falhas no nível operacional do planejamento estratégico institucional ou, caso as mesmas não sejam detectadas, sugerir a manutenção dos processos atualmente empregados.

1.2 Contribuição do trabalho

Este trabalho visa disponibilizar para o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás um estudo introdutório sobre aspectos importantes da execução do Planejamento Estratégico da Corporação.

É sabido pelos integrantes da Corporação o grande volume de atividades desempenhadas por uma Unidade Operacional. Serviços de atividades técnicas, atendimento a ocorrências, ações sociais, instruções à tropa e controle da disciplina são apenas algumas das funções rotineiras que o Comandante de uma Unidade, assessorado por seus oficiais, deve gerir de maneira adequada. A esse conjunto de atividades rotineiras essenciais ao funcionamento da organização McChesney et al (2013) atribuem o termo “redemoinho”. As atividades do redemoinho não podem parar, uma vez que as mesmas sustentam o dia-a-dia da organização. Porém, é importante que os gestores das Unidades Operacionais pensem além do redemoinho, definindo prioridades em áreas relevantes que contribuam para o sucesso da corporação. Esta definição de prioridades, feita de maneira adequada, irá nortear a escolha das metas crucialmente importantes trabalhadas pelas unidades ao longo dos ciclos estratégicos.

O processo decisório para definição das metas crucialmente importantes a serem trabalhadas ao longo dos ciclos estratégicos é fator decisivo para o sucesso dos referidos ciclos.

E o sucesso dos ciclos vai muito além dos resultados alcançados. Ou seja, atingir a meta é um dos aspectos, mas deve-se avaliar a contribuição da mesma para o alcance das metas globais da corporação, o nível de entendimento da tropa sobre a meta trabalhada, os critérios e o processo de escolha da meta, dentre outros fatores. Falhas no processo decisório das metas a serem trabalhadas pelas Unidades podem gerar desmotivação dos militares pertencentes ao nível operacional do processo, bem como resultar em metas de relevância questionável no contexto do Planejamento Estratégico global da corporação. Ao detectar estas falhas e propor maneiras de saná-las, espera-se que esta pesquisa contribua para a melhoria no processo decisório das metas trabalhadas pelas Unidades e, conseqüentemente, para o aumento do nível de contribuição dos quartéis operacionais da Corporação para o sucesso das metas traçadas no Planejamento Estratégico institucional.

Este estudo também possibilitou avaliar o grau de envolvimento dos militares que compõem o nível operacional do processo com o planejamento estratégico institucional. A falta de conhecimento, interação e comprometimento dos funcionários de uma instituição (mesmo no nível operacional) com o planejamento estratégico da mesma é uma das causas mais comuns de falhas durante a execução do planejamento estratégico nas empresas e instituições. É importante ressaltar que a maioria dos fracassos nos processos de gestão estratégica ocorrem exatamente na fase de execução e implementação da estratégia organizacional. Vários aspectos podem ser levantados para explicar tal constatação, mas um dos que se destaca é o fato de que a execução é um processo que envolve muito mais pessoas do que a formulação da estratégia. Por isso é fundamental dar a devida importância as pessoas que executam a estratégia, tratando-as como protagonistas e atores e não simplesmente como espectadores do processo. Ao detectar possíveis desvios no processo de envolvimento dos militares das Unidades Operacionais com os ciclos estratégicos realizados em seus quartéis, esta pesquisa poderá contribuir para aumentar o referido envolvimento, trazendo recomendações para que as unidades aumentem o sentimento de pertencimento de seus militares aos ciclos estratégicos desenvolvidos, melhorando a performance dos militares durante o processo.

Espera-se que as conclusões sirvam como instrumento de orientação para sanar as falhas detectadas no nível operacional do Planejamento Estratégico do CBMGO.

A presente pesquisa está sustentada em torno de teorias e estudos existentes sobre implementação de planejamento estratégico em organizações, com foco no método de controle e gerenciamento de execução de estratégias denominado 4 Disciplinas da Execução, adotado pelo CBMGO ao longo dos ciclos estratégicos realizados nas Unidades Operacionais. Por meio

de questionários aplicados aos integrantes destas unidades foi possível avaliar a adequação do processo de implementação do planejamento estratégico da corporação no âmbito das unidades as teorias utilizadas na pesquisa. E, finalmente, sugerir melhorias no referido processo, sobretudo no que tange aos métodos de decisão de metas e nas estratégias de envolvimento dos membros das unidades com a execução do planejamento estratégico institucional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Partindo-se do pressuposto que na consideração dos grandes níveis hierárquicos de um Planejamento Estratégico pode-se distinguir três níveis bem definidos (estratégico, tático e operacional), é importante explicar que as Unidades Operacionais do CBMGO figuram no nível operacional, uma vez que as mesmas são responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de metas específicas a serem alcançadas nas áreas funcionais da corporação. Neste contexto, a importância da interação entre os referidos níveis é assim sintetizada por Oliveira (2013, p.17):

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Verifica-se assim a notória importância das Unidades Operacionais para alavancar as metas globais da Corporação. São elas que representam a instituição ao longo do território goiano e também são elas que executam de fato a missão fim da corporação: proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente para o bem estar da sociedade.

O planejamento estratégico deve ser um processo organizacional contínuo, o que exige esforço da organização no emprego de métodos pertinentes que levem a decisões profícuas. Desta forma, o processo estratégico deve integrar os objetivos, estratégias e ações da organização, contemplando as dimensões estratégica, tática e operacional (REZENDE, 2015).

É importante frisar que boa parte do arcabouço teórico utilizado na presente pesquisa está presente na obra “As 4 Disciplinas da Execução” (MCCHESENEY et al., 2013), a qual contém o detalhamento de um padrão organizado de conduta que leva à realização de uma meta organizacional com excelência. Por meio da primeira disciplina (focar no crucialmente importante) garante-se o maior esforço da organização em uma ou duas metas que farão a diferença, ao invés de dedicar-se de maneira medíocre a uma dúzia de metas, uma vez que parte-se do pressuposto que a execução parte do foco. A segunda disciplina (atuar nas medidas de direção) consiste em aplicar uma grande quantidade de energia nas atividades que impulsionam o alcance da meta crucialmente importante. A terceira disciplina (manter um placar envolvente) consiste em assegurar que todas as pessoas conheçam o placar da equipe na busca de sua meta em todos os momentos, de modo que saibam se estão vencendo ou não. A quarta e última disciplina (criar uma cadência de responsabilidade) consiste em criar um ciclo

ao qual se recorre frequentemente para informações sobre desempenho passado e planejamento para que o placar evolua, de modo que os integrantes da equipe assumam compromissos pessoais para impulsionarem o placar e depois prestem contas de um modo disciplinado.

Por meio do presente trabalho foi possível verificar que o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, ciente de que a implantação e execução do planejamento estratégico é um dos grandes desafios do processo de gestão estratégica, tem adotado mecanismos para criar a cultura de execução do planejamento estratégico na organização como um todo. O desenvolvimento dos ciclos estratégicos no âmbito das Unidades Operacionais, ciclos estes já explicados anteriormente neste trabalho, mostram este esforço da corporação.

Rezende (2015) estabelece dentre os fatores críticos de sucesso existentes para a execução do planejamento estratégico, a capacitação, participação e motivação de todas as pessoas da organização. Portanto, é imprescindível diagnosticar o nível de conhecimento que os militares de menor nível hierárquico presentes nas Unidades Operacionais, os quais realizam as ações necessárias aos ciclos estratégicos, possuem sobre o planejamento estratégico institucional. O autor estabelece que a falta de conhecimento sobre um processo que demande mudança de atitude é uma das principais causas de resistências, tanto em nível individual quanto grupal.

Extrapolando a análise do conhecimento por parte dos integrantes da organização acerca do planejamento estratégico da mesma, deve-se partir para a avaliação da participação e envolvimento dos militares das Unidades Operacionais, oficiais e praças, nas várias fases dos ciclos estratégicos. Esta avaliação é fundamental, pois terá reflexos inclusive na qualidade do processo decisório das metas trabalhadas pelas Unidades Operacionais ao longo dos ciclos estratégicos. É sabido que, dentro da estrutura hierárquica de um quartel operacional do CBMGO, no contexto dos papéis e responsabilidades de cada integrante, os oficiais são os responsáveis pela gestão da Unidade. De maneira simplificada, o Comandante da Unidade Operacional é quem toma as decisões finais afeitas ao seu quartel. Para isso, conta com o assessoramento de seus oficiais, chefes de seções, que se encarregam de mantê-lo bem informado acerca da realidade de cada uma das áreas da Unidade.

A escolha das metas crucialmente importantes a serem trabalhadas ao longo dos ciclos deve seguir esta lógica. O alheamento dos oficiais ao processo de escolha das metas decorrerá em resistências, inicialmente individuais e posteriormente coletivas. É fundamental que o Comandante da Unidade envolva todos os oficiais no processo decisório das metas. Paralelamente, é importante que os oficiais desenvolvam canais de comunicação com a tropa

que permitam que sugestões sobre os ciclos estratégicos emanadas pelas praças possam contribuir com o processo decisório das próximas metas. Assim, os participantes passam a influir no processo decisório e a compartilhar os custos e benefícios resultantes. O grupo desenvolve a capacidade de trabalhar em equipe, saber ouvir e respeitar pontos de vista contrários (TAVARES, 2005).

A importância da comunicação como fator gerador de engajamento entre os componentes de uma organização como o Corpo de Bombeiros, no processo de execução da estratégia, é assim descrita por Lopes (2013, p.7):

Desta forma, comunicar e educar trabalhadores sobre a estratégia da corporação, que é socialmente reconhecida como um símbolo de confiança institucional, como um orgulho para quem realiza o trabalho, compreendendo a dimensão das atividades e da missão institucional a que se referem é tida no âmbito administrativo como uma “necessidade de sobrevivência institucional”. A comunicabilidade do planejamento estratégico funciona como um elemento motivador para as ações individuais no ambiente de trabalho, conceituando este trabalhador como um contribuinte aos objetivos organizacionais, moldando até mesmo a própria cultura do trabalho.

Sob outro ponto de vista, a qualidade do processo decisório das metas trabalhadas pelas Unidades durante os ciclos estratégicos é diretamente influenciada pelo nível de informações adequadas que os responsáveis pelo processo decisório dispõem para escolher as metas. Como já explicado, a Assessoria de Gestão Estratégica do CBMGO auxilia as Unidades Operacionais durante a execução dos ciclos estratégicos, inclusive sugerindo possíveis metas a serem trabalhadas. Porém, a corporação entende que a definição da meta é uma responsabilidade da Unidade Operacional, pois ninguém conhece melhor a realidade de um quartel do que os seus próprios integrantes. Surge então o questionamento: os Comandantes das Unidades Operacionais, juntamente com seus oficiais, estão definindo suas metas com base em informações adequadas, aplicando técnicas de definição de prioridades corretas?

Muitas das técnicas possíveis de serem utilizadas para uma definição adequada das metas crucialmente importantes a serem trabalhadas pelas Unidades Operacionais estão contidas na obra “As 4 Disciplinas da Execução” (MCCHESENEY et al., 2013). Após a elaboração do planejamento estratégico do CBMGO, no ano de 2012, o comando da instituição entendeu que as 4 Disciplinas da Execução seriam o método adequado a ser seguido pelas Unidades Operacionais para a execução dos ciclos estratégicos e definiu que, a partir daquele ano, o referido método deveria ser implementado em todos os quartéis operacionais. Seria de se esperar, portanto, que ao menos os oficiais das Unidades Operacionais, os quais são os responsáveis diretos pela definição das metas de seus quartéis, conhecessem detalhadamente o

conteúdo deste livro. As praças também deveriam conhecer, mesmo que superficialmente, a ferramenta de execução estratégica empregada pela corporação, visto que elas executam as tarefas decorrentes da escolha das metas a serem trabalhadas em um ciclo estratégico.

A informação deve ser um dos principais insumos para orientar o processo decisório (TAVARES, 2005). O comandante de uma Unidade Operacional, ao definir uma meta apostando apenas em sua intuição, em seu *feeling*, pode negligenciar informações essenciais a um processo decisório adequado. A falta de informações apropriadas estimula o comportamento intuitivo e retira o espaço da objetividade, a qual sempre deveria estar presente. O resultado acaba sendo o empobrecimento do processo decisório.

Os próprios resultados dos ciclos estratégicos devem servir de subsídio para orientar processos decisórios futuros. Assim, deve haver uma relação estreita entre o processo decisório das metas e o processo de controle e avaliação dos resultados. As informações são necessárias para o processo de controle e avaliação, e esse processo gera informações que servirão de insumo para novos processos decisórios (OLIVEIRA, 2013). Portanto, torna-se válida a análise realizada neste trabalho entre o processo decisório e o processo de controle.

No processo de definição das metas crucialmente importantes das Unidades Operacionais do CBMGO existem duas regras básicas, muito bem explicadas por McChesney et al (2013). Primeiramente, os responsáveis pelo processo decisório devem se perguntar: “Se todas as outras áreas de atuação da Unidade permanecessem no atual nível de desempenho, em qual área uma mudança provocaria o maior impacto positivo?”. Complementarmente, a outra regra básica seria ter em mente que o principal propósito das metas crucialmente importantes definidas no plano das Unidades Operacionais é ajudar a alcançar as metas crucialmente importantes dos níveis mais altos da Corporação.

A busca por um processo decisório adequado para definição de metas crucialmente importantes em uma organização e os esforços para envolver todos os membros da organização no processo de execução da estratégia tem sido adotados por vários grandes líderes de organizações no Brasil e no mundo (McCHESNEY et al., 2013). Dentre os exemplos de boas práticas destaca-se o caso de Marcelo Tabacchi, presidente da Faber-Castell no Brasil, a principal subsidiária do grupo Faber-Castell no mundo, com mais de 2.700 colaboradores. Marcelo relata que a empresa aprendeu que a definição das metas crucialmente importantes deve ser feita com um grande painel de ratificação de todos os gestores em todos os níveis. Desta forma, as metas podem ser discutidas abertamente e de maneira madura, o que permite um debate sobre a linha de chegada de cada área de forma a contribuir para o alcance das metas

globais da empresa. O executivo inclui como desafio para os próximos anos promover melhorias no processo de escolha das metas crucialmente importantes. Ele relata ainda a importância de se estabelecer compromissos no meio das urgências diárias do redemoinho de atividades da empresa, mais especificamente as reuniões para tratar exclusivamente sobre as metas definidas para os ciclos estratégicos. E salienta que a partir do momento que todos os departamentos conseguiram identificar consistentemente qual a sua meta e cada membro da equipe conseguiu detectar como contribuir para o alcance da meta de seu departamento, houve significativo aumento no nível de satisfação das áreas produtivas, onde o fato de todos se comprometerem a realizar criou um ambiente de pertencimento a cada membro das equipes.

Cabe frisar que o objetivo central deste trabalho é avaliar aspectos importantes da implementação do planejamento estratégico do CBMGO nos batalhões. Desta forma, insta registrar que todo trabalho de avaliação deve possuir um objetivo, que pode ser resumido em dar resposta a perguntas avaliatórias significativas; e ter papéis, os quais referem-se as maneiras pelas quais essas respostas são usadas (SCRIVEN, 1967 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Ao avaliar a qualidade do processo decisório por parte das Unidades Operacionais para a escolha de suas metas e o grau de envolvimento dos militares que compõem o nível operacional do processo com o planejamento estratégico institucional buscou-se alcançar o objetivo deste trabalho avaliativo. A partir das informações obtidas por meio do trabalho avaliativo foi possível fazer usos valiosos das mesmas, basicamente por meio de propostas de melhorias no objeto avaliado (nível operacional do Planejamento Estratégico do CBMGO).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o caminho percorrido no trabalho de modo a se chegar ao fim destinado. Portanto, após profundo estudo do tema que delineou o referencial teórico dessa pesquisa, baseado na vasta literatura existente sobre planejamento estratégico, sempre correlacionando o referido tema com estudos sobre processo decisório e comprometimento de equipes, aplicou-se uma pesquisa de campo. Nesta, primeiramente, buscou-se os oficiais do CBMGO atualmente lotados nas Unidades Operacionais da categoria “Batalhão”, utilizando-se de 58 (cinquenta e oito) indivíduos para a aplicação de questionário (APÊNDICE 1) e, posteriormente buscou-se uma parcela das praças da corporação lotadas nestes batalhões, utilizando-se de 95 (noventa e cinco) indivíduos para a aplicação de questionário (APÊNDICE 2). Ambos os questionários foram enviados virtualmente aos militares participantes por meio do aplicativo *whatsapp*, tendo como prerrogativa a voluntariedade dos participantes, com a garantia do anonimato das respostas, assegurada pela utilização da ferramenta Google docs.

O requisito básico definido para inclusão dos sujeitos na pesquisa foi o indivíduo ser oficial ou praça de algum batalhão do CBMGO, visto que foi definido como amostra as 13 (treze) Unidades Operacionais pertencentes à categoria Batalhão, em virtude da inexecutabilidade de se estender a pesquisa a todas as 51 (cinquenta e uma) Unidades Operacionais da corporação distribuídas no território goiano. Dentre os oficiais, foram retirados do rol de indivíduos participantes os comandantes dos Batalhões, uma vez que, incluí-los na pesquisa seria como solicitar aos mesmos uma auto avaliação, sobretudo no que tange à análise da qualidade do processo decisório das metas trabalhadas pelas Unidades durante os ciclos estratégicos. Tal situação poderia promover distorções da realidade estudada, comprometendo todo o trabalho realizado.

Foi realizada também uma pesquisa documental, na qual foram avaliados documentos disponibilizados pela Assessoria de Gestão Estratégica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, sobretudo um histórico das metas crucialmente importantes trabalhadas pelas Unidades Operacionais da corporação durante os ciclos estratégicos realizados de 2014 a 2016.

Foi realizada uma abordagem qualitativa do problema, sustentada em análise de mérito e de impacto de dados existentes. Para esta análise, deve-se levar em consideração que o objetivo da pesquisa qualitativa está menos em testar aquilo que já é bem conhecido (por exemplo, teorias já formuladas antecipadamente) e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente fundamentadas. Os critérios centrais da pesquisa qualitativa estão em

determinar se as descobertas estão embasadas no material empírico, assim como na relevância das descobertas e na reflexividade dos procedimentos (FLICK, 2009).

A análise qualitativa dos resultados foi realizada por meio da análise interpretativa (GUERRA, 2006), sendo que, como resultado, buscou-se sugerir alternativas a serem testadas pela corporação para aperfeiçoamento do processo decisório das metas trabalhadas pelas Unidades Operacionais e para maior envolvimento e comprometimento dos militares de menor nível hierárquico com o planejamento estratégico institucional.

Segundo Guerra (2006) a utilização das metodologias qualitativas pela ciência tem uma grande diversidade de posturas teóricas de suporte e de métodos e técnicas que delas decorrem. Face a esta diversidade, considera-se que emergem três posturas possíveis e coerentes face à análise empírica, sobretudo quando a pesquisa repousa parcial ou quase totalmente em questões qualitativas: i) a postura ilustrativa e de lógica causal; ii) a postura restitutiva e o hiperempirismo; e iii) a postura analítica e de reconstrução do sentido. A presente pesquisa adotou a postura ilustrativa e de lógica causal, atribuindo um caráter exploratório aos questionários, caracterizando um problema com a finalidade de melhor defini-lo, buscando proporcionar critérios lógicos de compreensão, ilustrados por meio da descoberta de dados e ideias.

Por fim, a presente pesquisa é exploratória, visto que tem como principal propósito avaliar o processo decisório realizado nas Unidades Operacionais para a escolha das metas trabalhadas ao longo dos ciclos estratégicos e o grau de envolvimento e comprometimento dos militares que executam os ciclos estratégicos com todo o processo que envolve a realização dos referidos ciclos.

4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

O planejamento estratégico é hoje considerado questão central da administração pública, pelo qual se busca conferir os conhecimentos necessários aos membros corporativos, definir a mobilização de recursos para alcançar os objetivos institucionais, estabelecendo as razões da existência da Instituição, bem como as atividades a serem desempenhadas por ela e onde almeja chegar a curto, médio e longo prazo. Ciente disto, em 2011, o comando do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás iniciou os estudos e processos que culminaram na publicação do Planejamento Estratégico da Corporação, o qual contempla o período 2012-2022.

O caminho trilhado pela corporação para elaboração de seu planejamento estratégico passou por várias etapas. Inicialmente, foi realizada uma fase de sensibilização dos integrantes da corporação para a importância de se realizar uma gestão estratégica da instituição. Em seguida, foi realizado o diagnóstico estratégico, interno e externo, sobre o qual consolidou-se a definição da visão, missão e dos valores estratégicos que se tornaram referência da corporação. Posteriormente, a corporação valeu-se da consagrada análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) para, a partir da aplicação de questionários a quase 50% dos integrantes da instituição, realizar o diagnóstico estratégico, fundamental para a definição das estratégias da instituição. A partir daí, sucederam-se definição dos fatores críticos de sucesso (pontos-chaves que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido no planejamento da organização), dos eixos estratégicos (identificação dos principais desafios ou eixos de ação que irão nortear a organização ao longo do período contemplado no planejamento estratégico) e do mapa estratégico institucional (ferramenta que utiliza as mesmas perspectivas do *Balanced Scorecard*, fornecendo uma representação simples da organização e das relações de causa e efeito entre os objetivos nas dimensões definidas nos eixos estratégicos).

Simultaneamente, a corporação desenvolveu métodos de colocar o plano em prática. Dentro da estrutura organizacional, as Unidades Operacionais, classificadas como órgãos de execução, contribuiriam com o alcance das metas institucionais por meio dos ciclos estratégicos. Nos ciclos, inicialmente trimestrais e posteriormente semestrais, a Unidade definiria uma meta crucialmente importante e trabalharia para alcançá-la. A ferramenta gerencial padronizada pela corporação para ser usada nos ciclos estratégicos das Unidades Operacionais seriam as 04 Disciplinas da execução estratégica. Por meio dela, de maneira

simplificada, define-se uma ou duas metas crucialmente importantes para determinada instituição, empresa ou órgão, delimita-se as medidas de direção que irão alavancar o alcance das referidas metas, mantém-se um placar envolvente e visível para o acompanhamento dos resultados em tempo real e cria-se uma cadência de responsabilidade, fazendo com que os membros da equipe se comprometam com a meta (MCCHESENEY et al., 2013).

Para elaborar um diagnóstico que resgatasse a realidade da corporação com o máximo de fidedignidade, foram aplicados dois questionários distintos ao público alvo desta pesquisa (oficiais e praças de Unidades Operacionais da categoria “Batalhão”). No questionário aplicado aos oficiais buscou-se levantar questões que, após respondidas e analisadas, possibilitariam uma interpretação consistente sobre a qualidade do processo decisório das metas definidas pelos Batalhões para serem trabalhadas durante os ciclos estratégicos. O mesmo questionário também possuía perguntas cujas respostas permitiriam detectar aspectos do envolvimento dos oficiais com o planejamento estratégico institucional e com os ciclos estratégicos de suas Unidades. Foram investigados 58 (cinquenta e oito) oficiais, tenentes e capitães, de um total de 82 (oitenta e dois) selecionados como sujeitos de pesquisa, ou seja, que servem nos batalhões do CBMGO, cabendo frisar que os comandantes dos Batalhões foram excluídos da pesquisa. Estes oficiais foram escolhidos pelo local em que servem atualmente, ou seja, nos batalhões que são o alvo da presente pesquisa. Os mesmos ocupam diversas funções dentro destes batalhões, dentre elas, subcomandantes e chefes de seção. E os mesmos foram selecionados por serem responsáveis pelo processo decisório das metas trabalhadas ao longo dos ciclos estratégicos realizados nestes batalhões. O questionário aplicado aos oficiais foi enviado virtualmente aos mesmos por meio do aplicativo *whatsapp*, tendo como prerrogativa a voluntariedade dos participantes, com a garantia do anonimato das respostas, assegurada pela utilização da ferramenta Google docs. O mesmo possuía 22 questões fechadas e 2 questões abertas.

Já o questionário aplicado as praças buscou levantar questões cujas respostas e análise possibilitassem avaliar o nível de envolvimento das mesmas com o planejamento estratégico do CBMGO e com os ciclos estratégicos desenvolvidos em suas Unidades. Foram investigadas 95 (noventa e cinco) praças, soldados, cabos, sargentos e subtenentes, de um total de 553 (quinhentos e cinquenta e três) selecionados como sujeitos de pesquisa. Estas praças foram escolhidas pelo local em que servem atualmente, ou seja, nos batalhões que são o alvo da presente pesquisa. O questionário aplicado às praças possuía 13 questões fechadas.

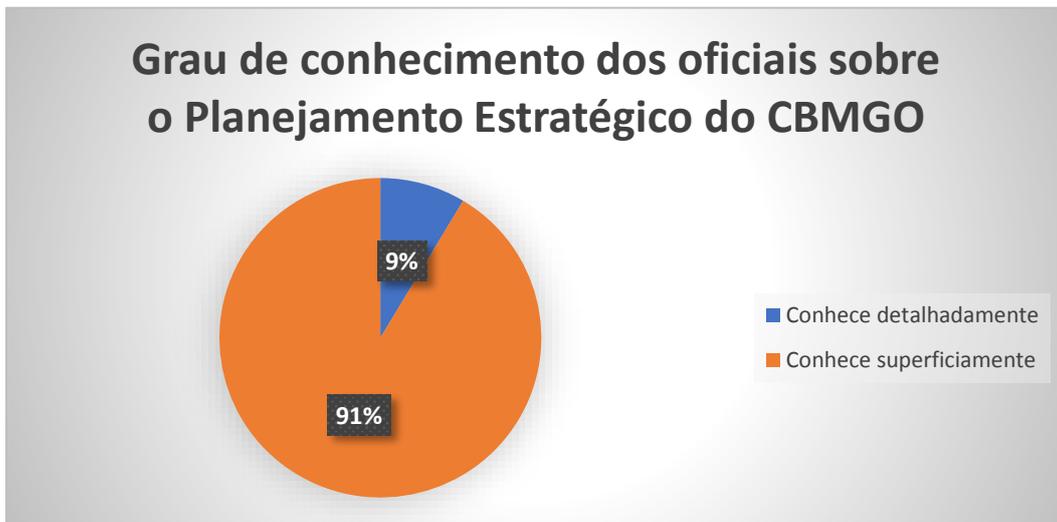
Para avaliar as duas primeiras questões do questionário aplicado aos oficiais dos Batalhões (Apêndice 1) é importante explicar que muitos destes militares são designados pelo

comando da instituição para comandarem Unidades Operacionais do interior do estado de Goiás no início de suas carreiras. Ficam portanto, responsáveis pela gestão de um quartel da Corporação, e por auxiliarem na busca dos objetivos estratégicos da instituição, dentro da esfera de atribuição de uma Unidade Operacional. Definem metas a serem trabalhadas ao longo dos ciclos estratégicos, lideram o processo de envolvimento dos subordinados no cumprimento das metas e controlam os resultados alcançados. Por isso as respostas destas questões retrataram um desvio que carece de correção por parte da corporação. Apesar de 80% dos militares entrevistados afirmarem terem se tornado oficiais após a implementação do Planejamento Estratégico na corporação, 77% destes oficiais entrevistados afirmaram não terem recebido quaisquer instruções sobre Planejamento Estratégico durante o período de dois anos em que ficaram em formação para tornarem-se oficiais do CBMGO. No tocante as praças, 70% dos entrevistados afirmaram jamais terem recebido instruções sobre planejamento estratégico em cursos realizados na corporação.

O consenso nas atividades e o trabalho coletivo comprometido são facilitados quando seus participantes estão devidamente capacitados. A capacitação na seara do planejamento estratégico permite aos membros da organização conhecerem seus papéis no processo de gestão estratégica e abre possibilidades para que esses indivíduos relacionem seus objetivos pessoais com as metas da organização, uma vez que há forte relação entre ambos (TAVARES, 2005).

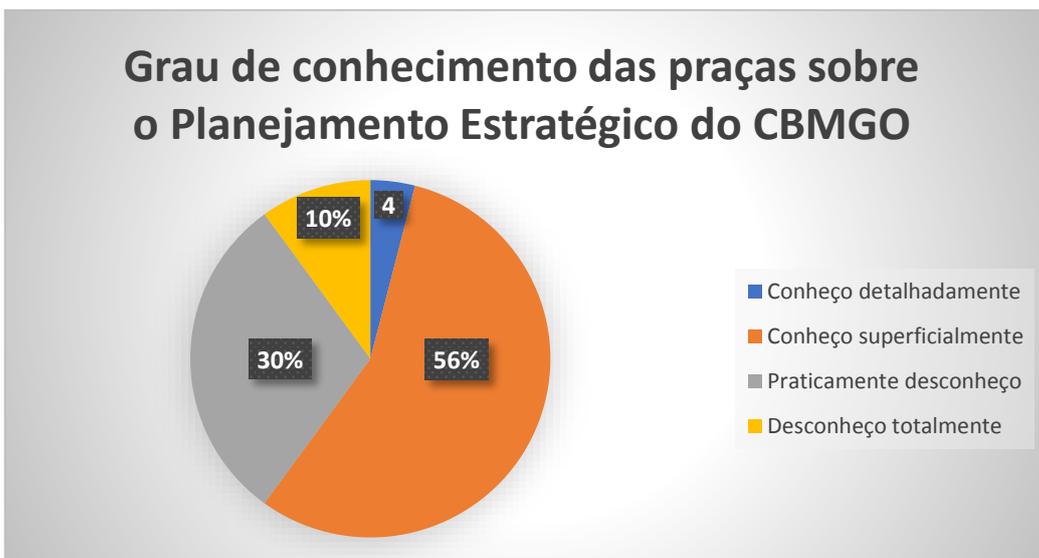
Adiantando-se nos questionários, foi perguntado aos oficiais dos batalhões o grau de conhecimento dos mesmos acerca do Planejamento Estratégico do CBMGO. Uma vez que os ciclos estratégicos foram implementados nas Unidades Operacionais para que elas pudessem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da Corporação, é importante portanto que os oficiais das Unidades, responsáveis pelo processo decisório das metas trabalhadas durante os ciclos estratégicos, conheçam o teor do planejamento estratégico da instituição. No entanto, 91% dos oficiais revelaram apenas conhecer superficialmente o referido planejamento estratégico. Já entre as praças o grau de desconhecimento é ainda mais elevado, uma vez que a participação das mesmas nos ciclos estratégicos restringe-se, basicamente, a execução de tarefas específicas emanadas pelos oficiais chefes de seções. Os gráficos 1 e 2 ilustram os resultados destas questões:

Gráfico 1 – Grau de conhecimento dos oficiais sobre o Planejamento Estratégico do CBMGO



Fonte: Autor (questionário aplicado)

Gráfico 2 – Grau de conhecimento das praças sobre o Planejamento Estratégico do CBMGO



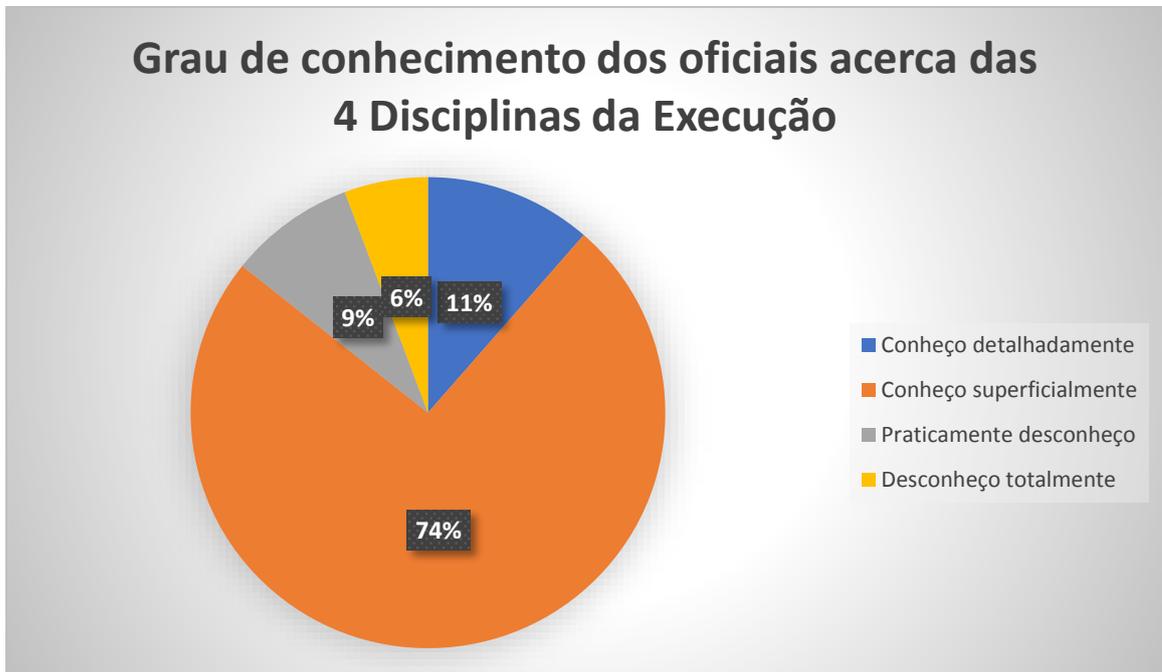
Fonte: Autor (questionário aplicado)

A questão 4 do questionário aplicado aos oficiais comprovou que o conhecimento dos oficiais dos Batalhões acerca do Planejamento Estratégico institucional é realmente raso, uma vez que 74% dos oficiais declararam não saber (sem a necessidade de pesquisar) quais os dois eixos estratégicos do Planejamento Estratégico da Corporação. Após cinco anos de implementação do Planejamento Estratégico pela instituição e de realização de ciclos estratégicos nas Unidades Operacionais, o fato da maioria dos oficiais dos Batalhões desconhecerem os dois principais desafios, ou eixos estratégicos de ação, que devem nortear a

corporação até o ano de 2022, reflete um desalinhamento das atividades dos referidos oficiais com o planejamento estratégico institucional, o que, inevitavelmente, terá reflexos no processo decisório das metas a serem trabalhadas durante os ciclos estratégicos em suas Unidades. No questionário aplicado às praças, o desconhecimento sobre os eixos estratégicos é ainda mais acentuado, sendo que 84% das praças entrevistadas declararam não saber (sem a necessidade de pesquisar) quais os dois eixos estratégicos do Planejamento Estratégico da corporação.

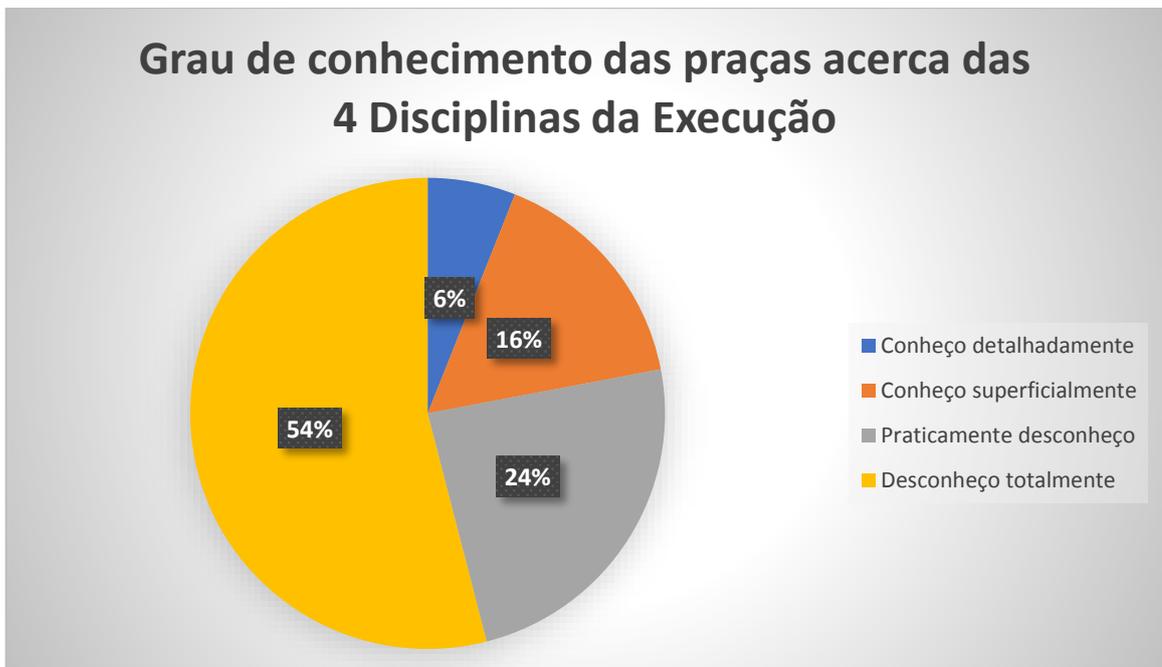
O questionamento 6 explorou o grau de conhecimento dos oficiais e praças sobre a ferramenta de execução estratégica usada pelo CBMGO para a realização dos ciclos estratégicos, chamada “4 Disciplinas da Execução”. Como já abordado em capítulos anteriores, a ideia da ferramenta é que a Unidade defina uma ou duas metas crucialmente importantes para trabalhar a curto prazo, delimite as medidas de direção, ou seja, o conjunto de ações que irão alavancar o alcance das referidas metas, mantenha um placar envolvente e visível para o acompanhamento dos resultados em tempo real e crie uma cadência de responsabilidade, fazendo com que os membros da equipe se comprometam com a meta (MCCHESNEY et al., 2013). Vale frisar que as metas definidas pelos setores pertencentes aos níveis hierárquicos mais baixos da organização devem sempre auxiliarem no alcance das metas definidas nos níveis mais altos. Os oficiais das Unidades Operacionais compõem a equipe de líderes que definirão a meta da Unidade e as medidas de direção adequadas para que cada seção do quartel contribua para o alcance da meta. São também responsáveis por envolverem as praças no processo de execução da meta, promovendo o engajamento das mesmas pelo processo. Para que todo este processo seja possível o primeiro passo a ser adotado, segundo McChesney (2013), é conseguir que o líder e a equipe tenham clareza cristalina no processo das “4 Disciplinas da Execução”. Porém, a pesquisa revelou que apenas 11% dos oficiais entrevistados conhecem detalhadamente as “4 Disciplinas da Execução”. Já entre as praças este número é ainda menor: 6%. E mais da metade das praças entrevistadas (54%) relataram desconhecer totalmente a ferramenta utilizada pela corporação durante os ciclos estratégicos. Os gráficos 3 e 4 ilustram tais respostas:

Gráfico 3 – Grau de conhecimento dos oficiais sobre as 4 Disciplinas da Execução



Fonte: Autor (questionário aplicado)

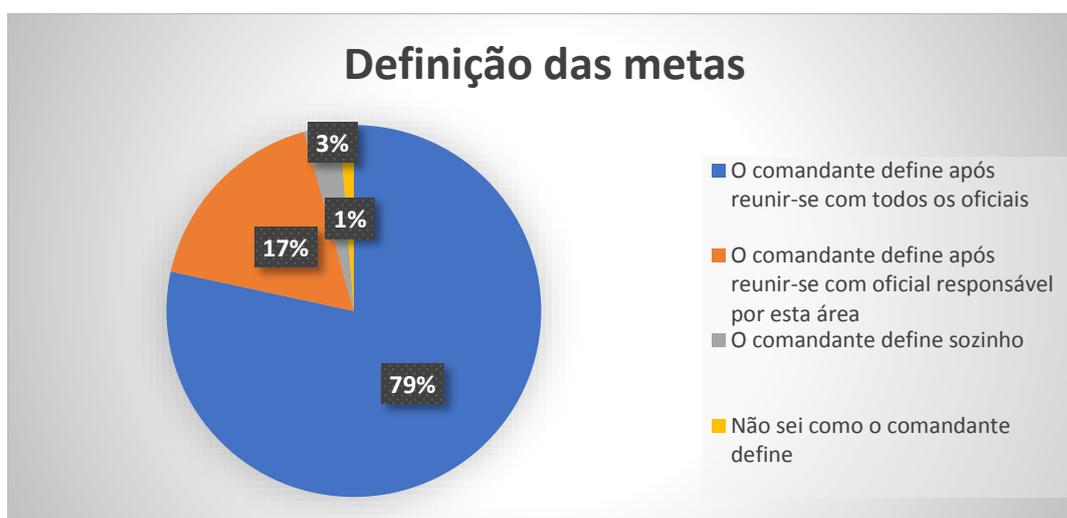
Gráfico 4 – Grau de conhecimento das praças sobre as 4 Disciplinas da Execução



Fonte: Autor (questionário aplicado)

As perguntas subsequentes do questionário aplicado aos oficiais demonstraram comportamentos opostos dos comandantes das Unidades Operacionais frente aos ciclos estratégicos de suas Unidades, comportamentos estes que refletem diretamente na qualidade do processo decisório das metas trabalhadas. Na primeira pergunta os oficiais eram indagados sobre a forma de definição da meta crucialmente importante de um ciclo estratégico na Unidade em que trabalhavam. O resultado demonstrou que 79% dos oficiais entrevistados declararam que os comandantes de suas Unidades só definem a meta crucialmente importante após reunirem-se com todos os oficiais para discutir o tema, comportamento que se espera de um líder na tomada de decisão. Ao incluir todos os seus oficiais no processo decisório da meta, o comandante da Unidade acessa informações amplas sobre seu quartel, uma vez que cada oficial é responsável por uma área de atuação da Corporação no âmbito daquele quartel. Conforme já explicado, a informação é um insumo primordial para orientar o processo decisório. Promovendo a participação de todos os oficiais no debate, o comandante reduz o risco de decidir por uma meta com informações incompletas ou desatualizadas, uma vez que ninguém melhor que o oficial responsável pela seção de atividades técnicas, por exemplo, para informar o comandante acerca de pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades ou prioridades daquela seção. A mesma lógica vale, portanto, para todas as outras seções ou áreas das Unidades. Tais informações vão subsidiar o comandante na definição da meta a ser trabalhada por sua Unidade durante o ciclo estratégico. O gráfico 5 detalha a questão, respondida, exclusivamente, pelos oficiais:

Gráfico 5 – Definição das metas

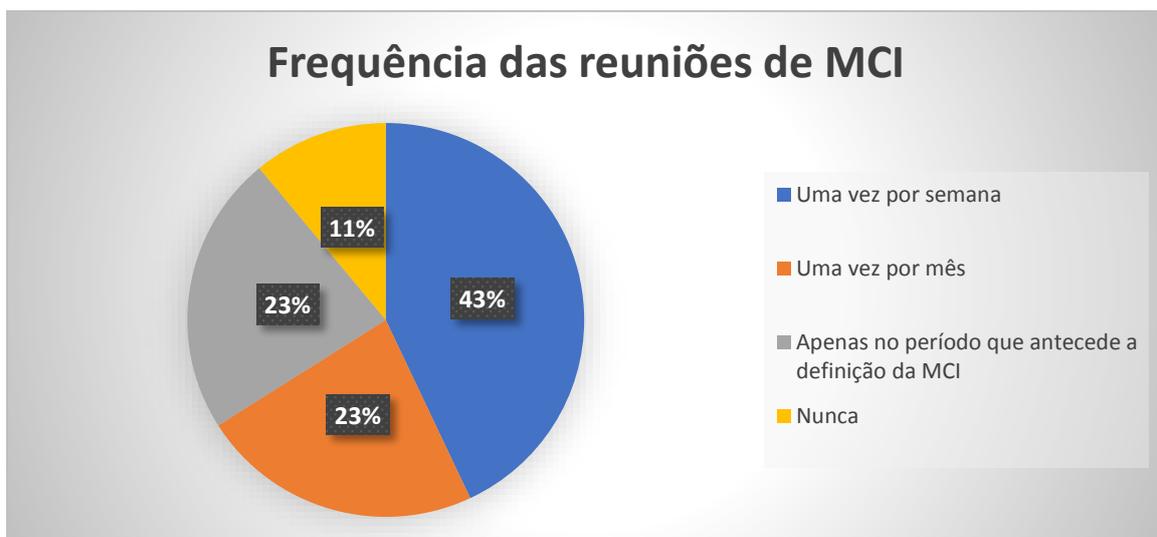


Fonte: Autor (questionário aplicado)

No entanto, ao serem indagados sobre a frequência com que os Comandantes de suas Unidades reuniam-se com todos os oficiais do quartel para tratarem exclusivamente sobre assuntos relacionados aos ciclos estratégicos, nas chamadas reuniões de MCI (meta crucialmente importante), 57% dos oficiais declararam que seus comandantes não realizavam reuniões semanais com os oficiais para tratar exclusivamente desses assuntos. As reuniões semanais são uma das premissas básicas da ferramenta de execução estratégica utilizada pela corporação durante os ciclos estratégicos, denominada “As 4 Disciplinas da execução”. Elas garantem o sucesso da quarta disciplina: criar uma cadência de responsabilidade. Por meio das reuniões semanais para tratar exclusivamente sobre assuntos relacionados aos ciclos, os membros da equipe se reconectam, prestam contas sobre compromissos assumidos, revisam o placar e planejam novos compromissos.

Tudo isso reflete na qualidade do processo decisório das metas trabalhadas nos próximos ciclos, pois aumenta o grau de precisão da equipe ao assumir compromissos importantes e cumpri-los. O reflexo sobre o nível de comprometimento da equipe é ainda maior, uma vez que as reuniões semanais fazem com que a equipe mantenha o foco, apesar das distrações constantes, além de propiciarem uma oportunidade de celebração de progresso, reajuste de energias e reengajamento dos membros da equipe (MCCHESENEY et al., 2013). Porém, os próprios oficiais podem ignorar tal fato, uma vez que apenas 11% deles declararam conhecer detalhadamente a ferramenta de execução estratégica empregada pela corporação, conforme relatado anteriormente. O gráfico 6 demonstra tal questão:

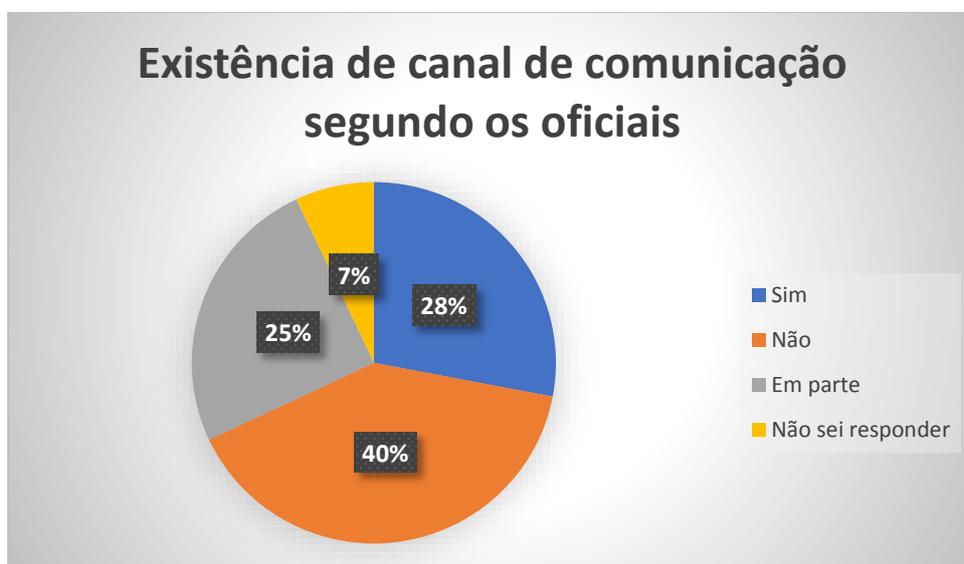
Gráfico 6 – Frequência das reuniões de MCI



Fonte: Autor (questionário aplicado)

Foi perguntado se havia na Unidade em que os participantes trabalham um canal de comunicação efetivamente instituído para que a tropa, mais especificamente, as praças, pudessem fazer sugestões que auxiliassem os oficiais no processo de definição das metas crucialmente importantes a serem trabalhadas durante os ciclos estratégicos. Essa questão foi colocada tanto no questionário aplicado aos oficiais quanto no aplicado às praças, visando fazer um comparativo das visões dos diferentes níveis hierárquicos. Como já abordado neste trabalho, a comunicação é um fator gerador de engajamento no ambiente de trabalho. É fundamental que todos os militares da Unidade, em algum momento, se sintam parte dos ciclos estratégicos realizados em seu quartel, o que funciona como um elemento motivador para as ações individuais no ambiente de trabalho, moldando até mesmo a própria cultura do trabalho. As respostas mostraram que tanto os oficiais quanto as praças, em sua maioria, consideram que suas Unidades Operacionais não possuem canais de comunicação efetivos para que a tropa contribua com sugestões acerca de metas crucialmente importantes, conforme demonstram os gráficos 7 e 8:

Gráfico 7 – Existência de canal de comunicação segundo os oficiais



Fonte: Autor (questionário aplicado)

Gráfico 8 – Existência de canal de comunicação segundo as praças



Fonte: Autor (questionário aplicado)

Por outro lado, houve questões em que as respostas mostraram pontos de vista conflitantes entre oficiais e praças. Ao serem perguntados se, no batalhão em que trabalhavam, as metas crucialmente importantes dos ciclos estratégicos eram devidamente explicadas, em tempo hábil, para todos os envolvidos no cumprimento das mesmas, 70% dos oficiais responderam positivamente, ao passo que apenas 23% das praças ouvidas concordaram com esta visão. Registra-se, portanto, a dissonância da opinião das praças em relação a opinião dos oficiais, que, em sua maioria, acreditam que estão explicando as metas para a tropa de maneira adequada. Assim, fica retratada uma falta de sintonia entre o grupo que lidera o processo de execução do planejamento estratégico em nível operacional (oficiais) e o grupo que executa o referido processo (praças).

A própria visão dos entrevistados sobre os resultados alcançados durante os ciclos estratégicos reforça estas visões dissonantes entre oficiais e praças. Enquanto 80% dos oficiais entrevistados acreditam que os resultados alcançados por seus batalhões ao longo dos ciclos estratégicos têm correspondido ao que é descrito nas metas quando do início dos ciclos, ou seja, não ocorrem distorções entre o descrito na meta e o resultado alcançado, apenas 37% das praças relataram ter esta mesma opinião.

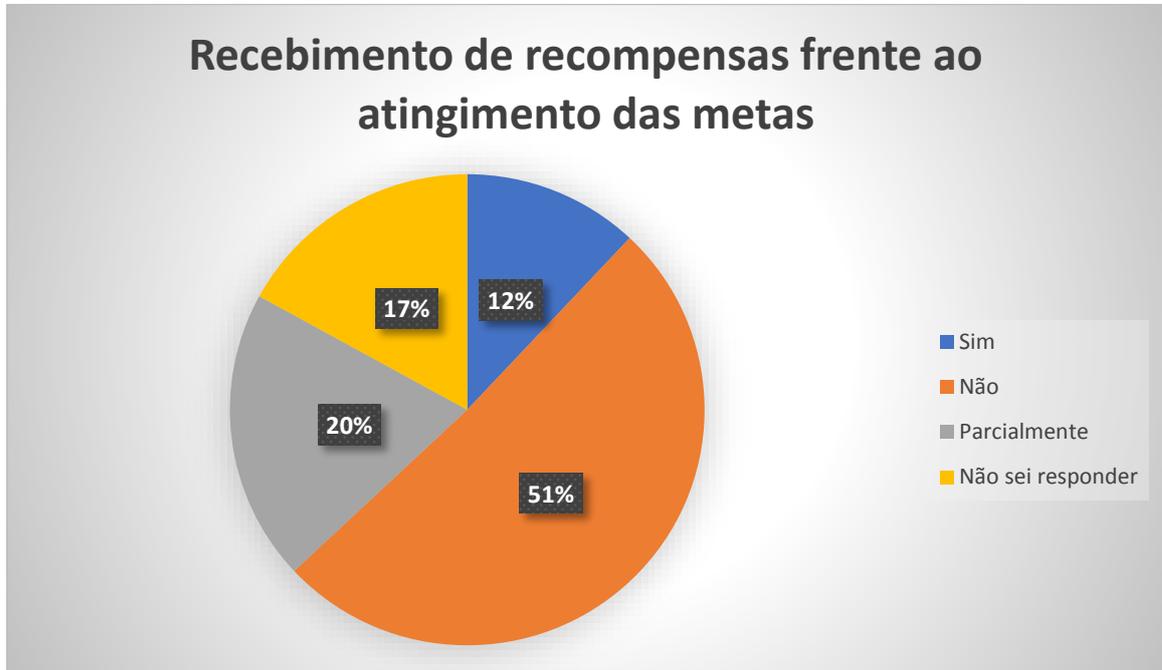
As duas questões comentadas anteriormente, se complementam e refletem diretamente o sentimento de pertencimento que os integrantes da organização devem ter em relação ao objetivos e metas da mesma. Primeiramente, considerando que todas as respostas retrataram a opinião fiel dos entrevistados, conclui-se que, a partir do momento que a maioria das praças

afirma que as metas não são devidamente explicadas para elas antes do início dos ciclos estratégicos, ou são apenas parcialmente explicadas, é de esperar que as mesmas praças não consigam relacionar os resultados dos ciclos estratégicos com a meta crucialmente importante que envolve o referido ciclo. Ou seja, os resultados vem sendo alcançados, mas o problema estaria na comunicação entre os oficiais e a tropa dentro dos batalhões, e, em virtude desta comunicação deficiente, as praças entendem que estão ocorrendo desvios entre o planejado e o alcançado. Ao longo dos ciclos, esta comunicação deficiente provavelmente gerará problemas de engajamento por parte das praças, uma vez que as mesmas passam a se sentir alheias ao processo.

O próprio questionário aplicado às praças mostrou que a grande maioria da tropa, apesar de carecer de maiores esclarecimentos sobre os ciclos estratégicos realizados em seus quartéis, tem consciência da importância que as Unidades Operacionais tem para o sucesso das metas traçadas no planejamento estratégico da corporação, visto que 95% das praças entrevistadas afirmaram que as OBM's tem muita ou fundamental importância para o alcance das metas globais da instituição e 70% das referidas praças considera a realização dos ciclos estratégicos nas Unidades Operacionais uma prática realmente necessária. Em contrapartida, apenas a metade das praças entrevistadas declarou se sentir responsável pelo sucesso das metas trabalhadas pelas suas OBM's durante os ciclos estratégicos. Torna-se evidente que a tropa entende o papel dos quartéis no contexto do planejamento estratégico do CBMGO. O que precisa ser melhor esclarecido para a tropa é o papel de cada militar no contexto dos ciclos estratégicos das Unidades. Trabalhando o sentimento de pertencimento de cada militar ao processo de execução estratégica do quartel, mostrando que, somente com a entrega de cada integrante da corporação, as metas serão cumpridas com sucesso, o Comandante da Unidade e seus oficiais observarão uma melhoria significativa na qualidade do serviço prestado por cada servidor e conseqüentemente, a sociedade receberá um atendimento de maior qualidade e eficiência.

Quando perguntados se, nas Unidades em que serviam, após o fim de um ciclo estratégico em que a meta fosse cumprida com sucesso, a tropa era recompensada de alguma forma, as respostas demonstraram que tal prática não tem sido adotada na maioria dos quartéis, conforme o gráfico 9 demonstra:

Gráfico 9 – Recompensas frente ao bom desempenho

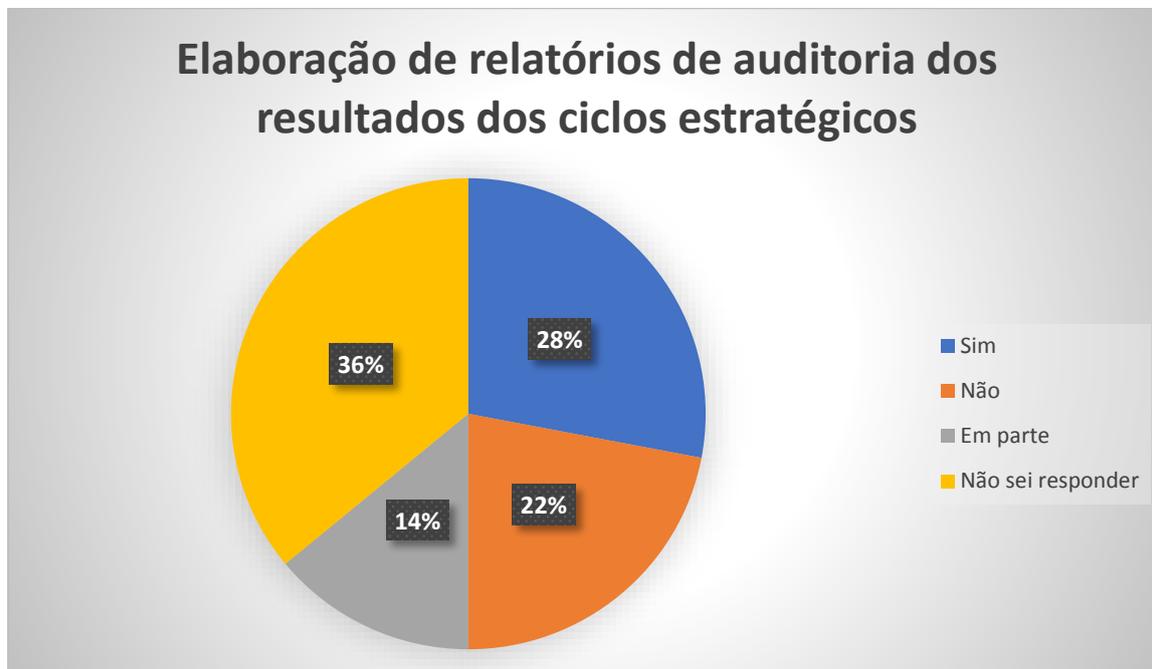


Fonte: Autor (questionário aplicado)

McChesney et al (2013) explicam que o sucesso de uma meta deve ser celebrado como forma de reforçar o compromisso da equipe com as metas futuras. Portanto, os oficiais das Unidades devem trabalhar maneiras de celebrar junto a tropa o sucesso das metas trabalhadas durante os ciclos estratégicos, demonstrando que aquela conquista realmente importa para a corporação e valorizando o trabalho de cada integrante da Unidade que, de forma direta ou indireta, contribui para o sucesso das metas da corporação.

No questionário aplicado aos oficiais foi perguntado se, ao fim dos ciclos estratégicos, era elaborado na Unidade em que o oficial servia algum relatório de auditoria final dos resultados alcançados. Como já explicado no trabalho, os resultados dos ciclos estratégicos devem servir de subsídio para orientar processos decisórios futuros. Assim, deve haver uma relação estreita entre o processo decisório das metas e o processo de controle e avaliação dos resultados. A informações são necessárias para o processo de controle e avaliação, e esse processo gera informações que servirão de insumo para novos processos decisórios (OLIVEIRA, 2013). A resposta retratou mais uma questão que pode ser trabalhada pelas Unidades visando melhorias no processo decisório das suas metas crucialmente importantes, expostas no gráfico 10:

Gráfico 10 – Elaboração de relatórios de auditoria dos resultados dos ciclos estratégicos



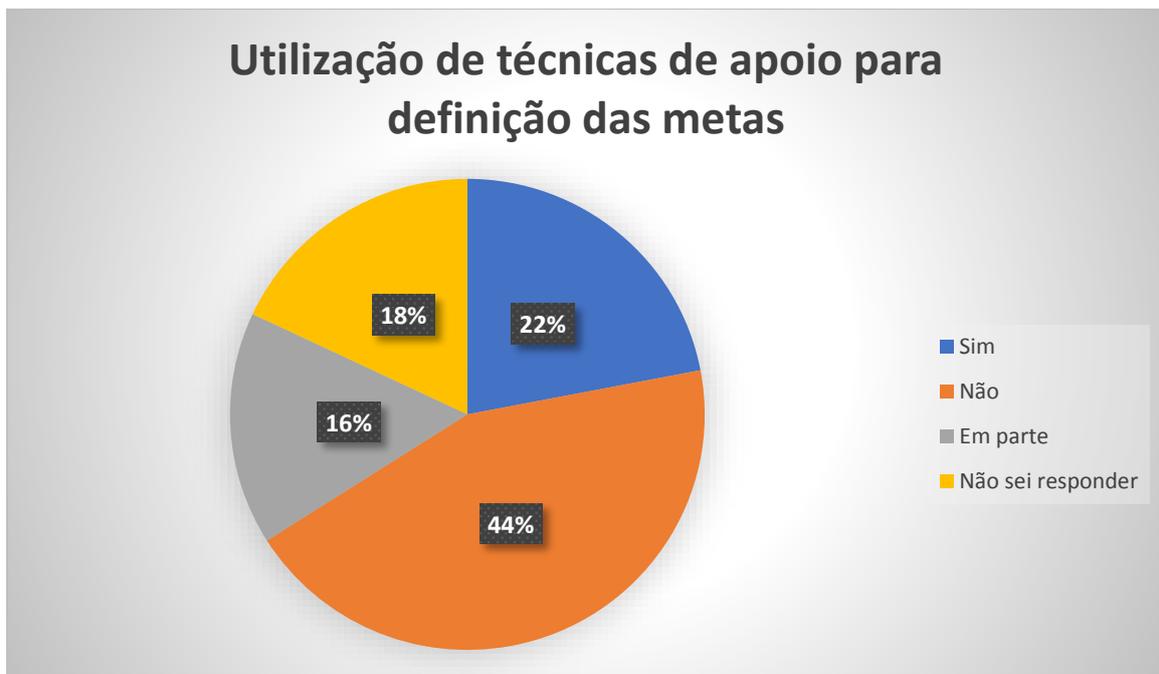
Fonte: Autor (questionário aplicado)

Avaliando ainda as respostas do questionário aplicado aos oficiais, duas questões tiveram resultados que demonstraram aspectos positivos do processo decisório das metas trabalhadas nas Unidades Operacionais. Primeiramente, 78% dos oficiais entrevistados declararam que no processo de definição das metas crucialmente importantes de seus quartéis é avaliado se as mesmas se originam de dentro do redemoinho de atividades da Unidade ou de fora do mesmo. Ou seja, se a meta se tratava de alguma atividade rotineira do quartel, objetivando aumentar os resultados da mesma a níveis de excelência, ou se a meta se tratava de alguma atividade não desempenhada no dia-a-dia do batalhão, algo que viesse a somar com as atividades rotineiras do quartel. Tal avaliação é fundamental na fase de escolha da meta crucialmente importante, pois a ideia dos ciclos estratégicos é que após alcançar determinada meta a Unidade passe a adotar aquele novo padrão de desempenho como rotina nas suas atividades, ou seja, que aquele resultado seja incorporado pelo redemoinho de atividades do quartel. Aos poucos todas as metas alcançadas seriam novos padrões de desempenho rotineiros da Unidade, fazendo com que a mesma alcançasse padrões de excelência em várias áreas de atuação de um quartel. Neste contexto, 80% dos oficiais entrevistados declararam que as metas

alcançadas foram reabsorvidas pelo redemoinho de atividades da Unidade. Conforme McChesney et al (2013), quer a meta crucialmente importante venha de dentro ou de fora do redemoinho, o objetivo deve ser não apenas alcançá-la, mas também tornar o novo nível de desempenho uma parte natural da operação da equipe, alterando o redemoinho de atividades da organização para um nível muito mais alto de desempenho.

Quando perguntados se as Unidades utilizavam durante o processo decisório de suas metas alguma técnica que auxiliasse a definir a priorização de objetivos, além da ferramenta padronizada pela corporação (4 Disciplinas da execução), tais como, árvore de problemas, análise *swot*, 5w2h, matriz de priorização GUT ou *benchmarking*, a maioria dos oficiais entrevistados respondeu que não, conforme gráfico 11:

Gráfico 11 – Utilização de técnicas de apoio para definição das metas



Fonte: Autor (questionário aplicado)

No processo de definição das metas é importante que o Comandante da Unidade e sua equipe se cerquem de informações, possibilidades e alternativas que tornem a escolha profícua e factível. Definir a meta apenas com base na intuição pode retirar substancialmente a efetividade da contribuição da Unidade para o alcance dos objetivos da Corporação. Por isso, técnicas como a árvore de problemas, que busca o planejamento de um projeto por objetivos, 5w2h, que planeja a execução e o controle de tarefas atribuindo responsabilidades e

determinando como o trabalho deverá ser realizado ou a matriz de priorização GUT, que estabelece uma escala racional de importância dos problemas de uma organização, valendo-se dos parâmetros gravidade, urgência e tendência, podem contribuir de maneira fundamental para o processo adequado de tomada de decisão por parte da Unidade acerca da meta a ser trabalhada em um ciclo estratégico. Porém, apenas 30% dos oficiais afirmaram conhecer as técnicas citadas na pergunta ilustrada no gráfico 11.

Quando perguntados se havia alguma consideração que gostariam de fazer sobre o método utilizado pelo CBMGO durante os ciclos estratégicos que não havia sido tratado nas questões, os oficiais entrevistados, em ampla maioria, consideraram que o método é adequado para o fim a que se destina e favorece a execução de metas por parte das Unidades Operacionais que contribuam para o sucesso dos objetivos estratégicos da corporação. Entretanto, essa argumentação se mostra fragilizada pelo panorama atual revelado pela pesquisa de desconhecimento do método por parte dos oficiais.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As atividades que envolvem a implementação e execução dos objetivos que constam no planejamento estratégico de uma organização devem sempre estar integradas aos demais processos organizacionais. A participação e o envolvimento, nessa perspectiva, são essenciais, porque significam que todos os integrantes da organização compartilham o significado do planejamento estratégico, seus pressupostos e propósitos. Em outras palavras, é importante que se reconheça o papel de cada um dos membros da organização no processo de execução dos objetivos estratégicos, estabelecendo-se condições para o desenvolvimento e a utilização do pleno potencial dos integrantes na materialização de ações em direção à visão e no cumprimento da missão institucional.

No processo de gestão estratégica, as metas, que também podem ser tratadas como desafios, devem derivar das estratégias da organização, as quais representam as ações a serem desenvolvidas para alcançar os resultados esperados. Assim, de maneira simples, as metas existem para que a estratégia seja executada. A relação entre elas deve ser íntima e coerente. É fundamental que os responsáveis pela definição das metas de um setor da organização tenham ciência disto.

Os ciclos estratégicos, forma escolhida pelo CBMGO para promover a institucionalização do processo de execução do planejamento estratégico nas Unidades Operacionais, amplamente explicados neste trabalho, mostram-se altamente adequados ao fim a que se destinam. Contemplam um intervalo de tempo relativamente curto (seis meses), utilizam-se de uma ferramenta de gerenciamento e controle (4 Disciplinas da execução) e permitem a definição de metas de curto prazo que são, via de regra, partições dos objetivos de longo prazo da Corporação, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos.

Há neste sentido, e aqui comprovado em pesquisa, a necessidade do alto escalão da instituição promover ações no sentido de corrigir alguns desvios detectados no desdobramento do Planejamento realizado pelos escalões inferiores para a execução das estratégias da corporação. As referidas melhorias podem ser divididas em 3 dimensões:

1ª Dimensão: Capacitação

A pesquisa evidenciou o déficit de conhecimento dos oficiais e praças das unidades operacionais acerca do planejamento estratégico do CBMGO e da ferramenta de execução

denominada “4 disciplinas da execução”. A principal causa deste déficit de conhecimento é claramente a falta de capacitação dos integrantes da corporação sobre tais temas. É imprescindível que seja acrescido ao conteúdo programático do curso de formação de oficiais disciplinas que abordem a temática do planejamento estratégico, visto que, assim que finalizam o curso e se tornam oficiais da corporação, muitos militares são designados para comporem equipes de oficiais das unidades operacionais do CBMGO, ou até para comandarem quartéis do interior do estado. Ficam assim responsáveis pelo processo decisório das metas que as Unidades escolhem para trabalharem ao longo dos ciclos estratégicos. De igual forma, as praças também precisam receber tal capacitação durante o período de formação, uma vez que passarão a compreender o sentido do trabalho que desempenham durante os ciclos estratégicos. É sabido que uma das principais falhas na execução do planejamento estratégico é o desconhecimento, por parte dos funcionários da organização, da natureza do planejamento estratégico como instrumento de gestão. No caso do CBMGO, o processo de capacitação deve contemplar inclusive os oficiais e praças já formados, sob a forma de cursos e programas de treinamento de curta duração. Tal medida traria resultados positivos também sob a ótica do grau de comprometimento dos militares com as missões afeitas à execução do planejamento estratégico da instituição, uma vez que, o consenso nas atividades e o trabalho coletivo compromissado são altamente facilitados quando os participantes estão capacitados.

2ª Dimensão: Comunicação

A comunicação é fator decisivo para o sucesso ou fracasso do processo de implementação do planejamento estratégico do CBMGO nas unidades operacionais. Um desvio revelado pela pesquisa e que merece destaque e adoção de medidas por parte da Corporação refere-se à falta de realização das reuniões semanais para tratar sobre os ciclos estratégicos nas unidades operacionais, as chamadas reuniões de MCI (meta crucialmente importante). As reuniões semanais mantém os envolvidos engajados no cumprimento das metas, além de propiciarem a prestação de contas dos mesmos acerca dos compromissos assumidos previamente. Através das reuniões semanais pode-se assegurar a comunicação eficiente nos dois sentidos, entre líderes e liderados, ou seja, entre comandantes das Unidades e seus oficiais, garantindo assim o retorno da informação com qualidade por meio do *feedback*. Tornando-se conscientes de seu próprio desempenho, os oficiais passam a ter condições de garantir um *feedback* adequado para a tropa e receber dela informações importantes para a melhoria dos ciclos estratégicos. Neste sentido, a proposta que parece mais razoável seria a Assessoria de

Gestão Estratégica da corporação exigir, em arquivo virtual, um relatório mensal de cada unidade auditando os ciclos estratégicos, no qual deveria constar a pauta das reuniões semanais de MCI já realizadas.

É preciso também que as Unidades Operacionais desenvolvam canais de comunicação efetivos por meio dos quais a tropa consiga sugerir ao comandante da Unidade ideias que possam ser trabalhadas sob a forma de metas ao longo dos ciclos estratégicos. A maioria dos oficiais e das praças que responderam os questionários afirmaram que atualmente estes canais de comunicação não existem em seus quartéis. A estrutura hierarquizada existente no militarismo dificulta esta comunicação da tropa com o comando da Unidade, porém existem várias maneiras de trabalhar a comunicação sem que haja necessariamente um desrespeito a cadeia hierárquica. Uma caixa de sugestões, por exemplo, em que os militares podem inserir suas ideias escritas em um papel, sem identificação, sendo a referida caixa aberta pelo comandante da Unidade ao fim de cada semana é um exemplo. Cabe aos oficiais da unidade propiciarem esta participação da tropa, mantendo a hierarquia, mas aumentando o sentimento de pertencimento de cada militar à equipe responsável por buscar as metas que auxiliam a corporação a alcançar seus objetivos estratégicos.

Ainda no tocante a comunicação, é fundamental que os oficiais das unidades operacionais aprimorem suas informações, aumentem a objetividade da escolha das metas crucialmente importantes e reduzam o caráter intuitivo da mesma. A pesquisa mostrou que a maioria das unidades não fazem relatórios finais de auditoria dos ciclos estratégicos, deixando assim de produzir informações necessárias ao processo de controle e avaliação, as quais serviriam de insumo para novos processos decisórios. A adoção destes relatórios teria um alto potencial de melhoria do processo de execução estratégica pelas unidades operacionais.

3ª Dimensão: Instrumentos de gestão

Conforme demonstrou a pesquisa, a maioria das Unidades Operacionais não utiliza técnicas que auxiliam o processo de definição das metas, tais como matriz de priorização GUT, 5w2h ou árvore de problemas. A utilização destas técnicas é uma medida que pode ser adotada pelas unidades durante o processo decisório de suas metas, pois, assim como ocorre com os relatórios, elas reduzem o caráter intuitivo da escolha e aumentam a sua objetividade. Por isso, técnicas como a árvore de problemas, que busca o planejamento de um projeto por objetivos, 5w2h, que planeja a execução e o controle de tarefas atribuindo responsabilidades e determinando como o trabalho deverá ser realizado ou a matriz de priorização GUT, que

estabelece uma escala racional de importância dos problemas de uma organização, valendo-se dos parâmetros gravidade, urgência e tendência, podem contribuir de maneira fundamental para o processo adequado de tomada de decisão por parte da Unidade acerca da meta a ser trabalhada em um ciclo estratégico. Os métodos multicritérios de apoio à tomada de decisão também são uma alternativa interessante de auxílio ao processo de definição das metas, já que buscam esclarecer aos responsáveis pela decisão as possibilidades de escolhas. Para que tais métodos possam ser utilizados adequadamente é importante que as informações estejam disponíveis, atualizadas e completas, uma vez que os referidos métodos apoiam o processo decisório embasados nas informações existentes, incorporando valores dos agentes, na busca da melhor solução.

Apesar dos desvios detectados na presente pesquisa, é importante registrar o quanto o CBMGO avançou desde a elaboração de seu planejamento estratégico até os dias atuais. Ao garantir uma visão sistêmica da instituição, o planejamento estratégico do CBMGO tem sido um instrumento profícuo no sentido de organizar as ideias e ações em torno da alocação eficiente dos esforços e recursos da corporação, visando atingir os objetivos estratégicos propostos. A corporação deve estar ciente que planejar não significa ser infalível, mas sim estabelecer processos que reduzam prejuízos durante a condução dos projetos. Por isso é tão importante a execução da estratégia, por meio de ações efetivas e mensuráveis, sempre visando cumprir com excelência a missão institucional.

6. REFERÊNCIAS

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cesar. Avaliação de Programas Públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p.969-992, set./out. 2003. Bimestral. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044552.pdf>> Acesso em: 06 jun. 2017.

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa: Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed S.a., 2009. 404 p. Tradução de Joice Elias Costa. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

GOIÁS (Estado), Lei n. 16.899, de 26 de maio de 2010. Fixa o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 jan., 2010.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso**. Estoril: Príncipe, 2006. 45 p.

LOPES, Sérgio Ribeiro. **O planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás: um estudo sobre o alinhamento praticado pelos oficiais subalternos e intermediários**. 2013. 21 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso Superior Bombeiro Militar, Academia Bombeiro Militar do Estado de Goiás, Goiânia, 2013. Disponível em: <http://abmgo.com/wp-content/uploads/2014/08/TCC_CSBM_2013_SRL.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

MCCHESENEY, Chris et al. **As 4 Disciplinas da Execução Estratégica: Garanta o foco nas metas crucialmente importantes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 309 p. Tradução Criterium Tradução e Editoração.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 343 p.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015. 178 p.

SILVA, Wânia Cândida da et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p.90-101, jan. 2013. Semestral. Disponível em: <<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L..O objetivo, os usos e as distinções conceituais básicos da avaliação. In: WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James

R.; FITZPATRICK, Jody L.. **Avaliação de Programas: Concepções e Práticas**. São Paulo: Gente, 2004. Cap. 1. p. 32-58. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo.

Apêndice A – Questionário 1

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OFICIAIS DO BATALHÃO PESQUISA SOBRE O NÍVEL OPERACIONAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMGO, COM ÊNFASE NAS UNIDADES OPERACIONAIS DA CATEGORIA BATALHÃO

CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR – CCEM 2017

OFICIAL ALUNO: CAPITÃO QOC RG 02.303 LUIZ EDUARDO MACHADO LOBO

Este questionário visa subsidiar a pesquisa para avaliar o nível operacional do planejamento estratégico do CBMGO, com foco na qualidade do processo decisório das metas trabalhadas durante os ciclos estratégicos e no grau de envolvimento dos militares que compõem o nível operacional do processo com o planejamento estratégico institucional. Assim, contamos com vossa participação e solicitamos o preenchimento das questões ora apresentadas com a máxima sinceridade tendo em vista a importância do tema. Ressaltamos que o questionário não possui qualquer forma de identificação, sendo que sua identidade não será revelada em nenhum momento deste trabalho.

1. Tendo em vista que o Planejamento Estratégico do CBMGO foi implementado em 2012, situe o ano em que você se tornou aspirante a oficial (QOC) ou oficial (QOA) em relação ao ano de implementação do Planejamento Estratégico da corporação:

() Me tornei aspirante a oficial (QOC) / oficial (QOA) antes da implementação do Planejamento Estratégico

() Me tornei aspirante a oficial (QOC) / oficial (QOA) depois da implementação do Planejamento Estratégico

2. Você recebeu instruções sobre Planejamento Estratégico durante sua formação para tornar-se oficial da corporação?

() Sim

() Não

3. Como você define o seu grau de conhecimento atual a respeito do Planejamento Estratégico do CBMGO:

() Conheço detalhadamente

() Conheço superficialmente

() Praticamente desconheço

() Desconheço totalmente

4. Você sabe quais são os dois eixos estratégicos do planejamento estratégico do CBMGO sem precisar consultar fontes que não sua própria memória?

() Sim

() Não

5. Em qual nível do Planejamento Estratégico da corporação você classificaria a sua unidade operacional?

() Nível estratégico

() Nível tático

() Nível Operacional

6. Qual grau de conhecimento você possui a respeito da ferramenta de execução estratégica denominada “As 4 disciplinas da execução (4DX)”?

- () Conheço detalhadamente
- () Conheço superficialmente
- () Praticamente desconheço
- () Desconheço totalmente

7. Como é definida a meta crucialmente importante a ser trabalhada pela sua unidade em um ciclo de execução estratégica:

- () O comandante da unidade define sozinho;
- () O comandante da unidade define com apoio do oficial responsável por esta área na minha unidade
- () O comandante da unidade define após reunião com todos os seus oficiais para discutir qual a meta adequada para aquele ciclo
- () Não sei como é feita a definição das metas na minha unidade
- () OUTRAS _____

8. Com qual frequência o comandante da sua unidade realiza reuniões com os oficiais para tratar exclusivamente sobre assuntos relacionados ao ciclo estratégico da unidade?

- () Apenas no período que antecede a definição da meta crucialmente importante
- () Pelo menos uma vez por semana
- () Uma vez por mês
- () Não são realizadas reuniões para tratar exclusivamente sobre assuntos relacionados ao ciclo estratégico em minha unidade operacional
- () OUTRAS _____

Observe as metas trabalhadas por vossa Unidade Operacional nos ciclos estratégicos do período de 2014 a 2016 e responda as questões abaixo relativas aos referidos ciclos (caso você não pertença a sua Unidade desde 2014, as respostas devem tomar como base apenas aqueles ciclos desenvolvidos durante o período em que você já pertencia a sua atual Unidade):

9. Os resultados alcançados correspondem ao descritos nas metas trabalhadas nos ciclos estratégicos?

- () Sim
- () Não
- () Em parte
- () Não sei responder

10. Foi elaborado algum relatório de auditoria final dos referidos resultados?

- () Sim
- () Não
- () Em parte

Não sei responder

11. As metas foram devidamente explicadas, em tempo hábil, para todos os envolvidos no cumprimento das mesmas (oficiais e praças)?

- Sim
 Não
 Em parte
 Não sei responder

12. No processo de definição das metas trabalhadas nestes ciclos foi avaliado se as mesmas se originaram de dentro do redemoinho de atividades da Unidade ou de fora do mesmo?

- Sim
 Não
 Em parte
 Não sei responder

13. As metas alcançadas foram reabsorvidas pelo redemoinho de atividades da Unidade?

- Sim
 Não
 Em parte
 Não sei responder

14. Houve desvios entre o prazo programado nas metas e o prazo efetivamente cumprido?

- Sim
 Não
 Em parte
 Não sei responder

15. O envolvimento da tropa para o cumprimento das metas foi satisfatório?

- Sim
 Não
 Em parte
 Não sei responder

16. A unidade utilizou alguma técnica para definição das metas além da ferramenta 4DX (ex.: análise swot, árvore de problemas, 5w2h, matriz de priorização GUT ou Benchmarking)?

- Sim
 Não
 Em parte
 Não sei responder

17. Você conhece as técnicas de elaboração de projetos citadas na pergunta anterior?

- Sim

- Não
- Em parte
- Não sei responder

18. No processo de definição destas metas foi avaliado se as mesmas teriam um forte impacto no sucesso de alguma meta dos níveis mais altos da Corporação?

- Sim
- Não
- Em parte
- Não sei responder

19. Existe algum canal de comunicação efetivamente instituído em sua Unidade para que a tropa possa fazer sugestões que auxiliem na definição das metas a serem trabalhadas nos ciclos estratégicos?

- Sim
- Não
- Em parte
- Não sei responder

20. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido “sim”, qual seria este canal de comunicação efetivo?

21. Você já leu o livro “As 4 Disciplinas da Execução”, de Chris McChesney?

- Sim
- Não
- Em parte

22. No processo de definição das metas de sua Unidade percebe-se divergência de opiniões entre os oficiais?

- Sim
- Não
- Em parte
- Não sei responder

23. Quando não há consenso entre os oficiais para definição da meta, o Comandante da Unidade utiliza uma regra clara para definir a meta a ser escolhida?

- Sim
- Não
- Em parte
- Não sei responder

24. Você gostaria de fazer alguma consideração sobre algo referente ao método “4 Disciplinas da Execução” não abordado nas questões anteriores do presente questionário?

Apêndice B – Questionário 2

QUESTIONÁRIO APLICADO AS PRAÇAS DO BATALHÃO
PESQUISA SOBRE O NÍVEL OPERACIONAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
CBMGO, COM ÊNFASE NAS UNIDADES OPERACIONAIS DA CATEGORIA BATALHÃO

CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR – CCEM 2017

OFICIAL ALUNO: CAPITÃO QOC RG 02.303 LUIZ EDUARDO MACHADO LOBO

Este questionário visa subsidiar a pesquisa para avaliar o nível operacional do planejamento estratégico do CBMGO, com foco no grau de envolvimento dos militares que compõem o nível operacional do processo com o planejamento estratégico institucional. Assim, contamos com vossa participação e solicitamos o preenchimento das questões ora apresentadas com a máxima sinceridade tendo em vista a importância do tema. Ressaltamos que o questionário não possui qualquer forma de identificação, sendo que sua identidade não será revelada em nenhum momento deste trabalho.

1. Você recebeu instruções sobre Planejamento Estratégico em algum curso feito no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás?

() Sim
() Não

2. Como você define o seu grau de conhecimento atual a respeito do Planejamento Estratégico do CBMGO:

() Conheço detalhadamente
() Conheço superficialmente
() Praticamente desconheço
() Desconheço totalmente

3. Você sabe quais são os dois eixos estratégicos do Planejamento Estratégico do CBMGO sem precisar consultar fontes que não sua própria memória?

() Sim
() Não

4. Qual importância você considera que as unidades operacionais tem para o sucesso das metas traçadas no Planejamento Estratégico do CBMGO:

() Fundamental importância
() Muita importância
() Média importância
() Pouca importância

5. Em qual nível do Planejamento Estratégico da corporação você classificaria a sua unidade operacional?

() Nível Estratégico
() Nível Tático

() Nível Operacional

6. Qual grau de conhecimento você possui a respeito da ferramenta de execução estratégica denominada “As 4 Disciplinas da Execução (4DX)”?

- () Conheço detalhadamente
- () Conheço superficialmente
- () Praticamente desconheço
- () Desconheço totalmente

7. Em sua unidade operacional existe um canal de comunicação efetivo por meio do qual a tropa consegue sugerir ao comando da OBM prioridades a serem trabalhadas nos ciclos estratégicos?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente

8. Os resultados alcançados nos ciclos estratégicos trabalhados por sua Unidade têm correspondido ao que é descrito nas metas ao início dos ciclos?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente
- () Não sei responder

9. Em sua Unidade as metas trabalhadas nos ciclos estratégicos são devidamente explicadas, em tempo hábil, para todas as praças envolvidas no cumprimento das referidas metas?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente
- () Não sei responder

10. O envolvimento da tropa para o cumprimento das metas trabalhadas em sua Unidade durante os ciclos estratégicos é satisfatório?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente
- () Não sei responder

11. Você se sente responsável pelo sucesso das metas trabalhadas por sua Unidade durante os ciclos estratégicos?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente
- () Não sei responder

12. Quando as metas são cumpridas com sucesso em sua Unidade, após o fim de um ciclo estratégico, a tropa é recompensada de alguma forma?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

13. Você considera a realização dos ciclos estratégicos nas Unidades Operacionais realmente necessária?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder