UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

GERMANO FELIPPE WERNERSBACH NETO

BALANCED SCORECARD – "BSC EXECUÇÃO PREMIUM": UMA EFETIVA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA DO CORPO DE BOMBEIROS

VITÓRIA

2020

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

W492
b

WERNERSBACH NETO, Germano Felippe, 1971-
Balanced Scorecard – “BSC Execução Premium”: uma efetiva contribuição à gestão estratégica do Corpo de Bombeiros / GERMANO FELIPPE WERNERSBACH NETO. - 2020.
179 f. : il.

Orientador: José Barrozo de Souza.
Coorientador: Alexsandro Luiz de Andrade.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração. 2. Gestão Pública. 3. Estratégia. 4. Gestão Estratégica. 5. Planejamento Estratégico. 6. Balanced Scorecard. I. Souza, José Barrozo de. II. Andrade, Alexsandro Luiz de. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35

GERMANO FELIPPE WERNERSBACH NETO

BALANCED SCORECARD – "BSC EXECUÇÃO PREMIUM": UMA EFETIVA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA DO CORPO DE BOMBEIROS

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública na área de concentração "Política, Planejamento e Governança Pública".

Orientador: Prof. Dr. José Barrozo de Souza

Co-orientador: Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade

VITÓRIA

2020

GERMANO FELIPPE WERNERSBACH NETO

BALANCED SCORECARD – "BSC EXECUÇÃO PREMIUM": UMA EFETIVA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA DO CORPO DE BOMBEIROS

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública na área de concentração "Política, Planejamento e Governança Pública".

Aprovada em 21 de maio de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. José Barrozo de Souza
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

_____

Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade
Universidade Federal do Espírito Santo
Co-Orientador

_____

Prof. Dr. Thalmo de Paiva Coelho Junior
Instituto Federal do Espírito Santo

_____

Prof. Dr. Rogério Antônio Monteiro
Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico este trabalho ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo como forma de contribuir com o lema "*Vidas alheias e riquezas salvar*!"

AGRADECIMENTOS

Ao concretizar essa jornada, sonhada a muitos anos, posso olhar para trás e perceber quantos foram os Anjos que Deus colocou em minha vida para chegar até aqui e, perceber mais uma vez que não fazemos nada sozinhos. Assim, agradeço:

Ao Senhor meu Deus pela oportunidade concedida, pelos “Anjos” colocados em minha vida e por prover a saúde e resiliência necessárias para realizar a caminhada.

A minha esposa Waneska, meu amor, já não somos dois, mas um só, essa Vitória é nossa!

Aos meus filhos Daniel e Anna Elisa por entenderem os momentos de solidão e isolamento do papai.

A minha Mãe e meu saudoso Pai, pela sabedoria ao me guiar no caminho do estudo. Essa Vitória também é de Vocês.

Aos meus Professores Orientadores, José Barrozo e Alexsandro, pela paciência, compreensão, estímulo e zelo ao ensinar e corrigir. Tenham certeza que a postura dos Senhores está diretamente relacionada a concretização deste trabalho.

Aos Professores presentes nas Bancas, Professor Thalmo e Professor Rogério, levo, além dos ensinamentos, a amizade e exemplo de dedicação ao trabalho sem perder a ternura.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública UFES pelos ensinamentos acadêmicos/profissionais.

Aos companheiros do CBMES que integralmente se colocaram à disposição para apoiar essa pesquisa.

As ciências e técnicas de governo quase não existem, estão subdesenvolvidas e são pouco conhecidas. Nosso problema não está na essência, no que fazemos ou deixamos de fazer, mas nas teorias, métodos e técnicas que guiam nosso raciocínio para ver como vemos, fazer o que fazemos e transformá-lo em práticas de governo.

Não podemos corrigir nossos defeitos sem corrigir nosso vocabulário, os conceitos e os métodos com que trabalhamos. [...] nossos governos fracassam não pelo conteúdo de suas propostas, mas pelas fragilidades das ferramentas de governo que dominam.

Carlos Matus (HUERTAS, 1996)

RESUMO

No final do século passado, frente as disfunções do modelo burocrático vigente, e a crescente cobrança social por eficiência, eficácia e efetividade, a Administração Pública buscou implantar técnicas do setor privado em sua rotina. Nesse cenário teve que desenvolver sua capacidade de gestão estratégica, tendo no planejamento estratégico seu elemento central. O Corpo de Bombeiros do Espírito Santo (CBMES), também inicia esse processo, vindo nessa esteira implantar o *Balanced ScoreCard* (BSC) em 2010. O BSC é considerado um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão que se baseia na premissa de que a integração entre indicadores conduzirá a organização a um patamar elevado em relação às estratégias instituídas (Kaplan e Norton, 2008). Ao analisar os documentos CBMES observa-se a ausência de indicadores, metas e responsáveis de forma explícita, que são elementos básicos da ferramenta BSC, indicando possíveis dificuldades de implementação das estratégias escolhidas. Impõe-se uma questão/problema: Após 8 anos de utilização do *Balanced ScoreCard*, o CBMES realiza efetivamente uma gestão estratégica BSC? Quais seriam os "pontos" fracos e fortes dessa "Gestão"? Portanto, o objetivo desta pesquisa foi identificar, após 8 anos de uso do *Balanced ScoreCard*, se o CBMES conseguiu implementar uma efetiva Gestão Estratégica BSC, mapeando seus pontos fracos e fortes, propondo melhorias para potencializar sua gestão. Em sua obra "Execução Premium" (2008), Kaplan e Norton, autores do aplicado *Balanced Scorecard*, apresentam exemplos de sucesso na utilização da ferramenta que levaram as Organizações a uma alta performance de gestão. Tomando por base esses elementos de "execução premium", a partir de uma revisão integrativa para aprofundamento na teoria BSC com foco em organizações públicas, foi elaborado o estudo de caso no CBMES. Os resultados são apresentados de forma a evidenciar os pontos fracos e fortes da gestão BSC CBMES propondo alternativas de melhoria. Em paralelo, foi desenvolvido o mapeamento do processo "Gestão Estratégica BSC CBMES", pelo *Business Process Model and Notation* (BPMN), de forma a possibilitar etapas futuras de melhoria contínua.

Palavras-chave: *Balanced ScoreCard*. Gestão Pública. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

At the end of the last century, facing the dysfunctions of the current bureaucratic model, and the growing social demand for efficiency, effectiveness and effectiveness, the Public Administration sought to implement techniques from the private sector in its routine. In this scenario, he had to develop his strategic management capacity, with strategic planning as his central element. The Fire Department of Espírito Santo (CBMES), also initiates this process, coming to implement the Balanced ScoreCard (BSC) in 2010. The BSC is considered an alignment and strategic management control system based on the premise that the integration between indicators will lead the organization to a high level in relation to the established strategies (Kaplan and Norton, 2008). When analyzing the CBMES documents, there is an absence of explicit indicators, targets and responsible persons, which are basic elements of the BSC tool, indicating possible difficulties in implementing the chosen strategies. A question / problem arises: After 8 years of using the Balanced ScoreCard, does CBMES effectively carry out BSC strategic management? What are the weak and strong "points" of this "Management"? Therefore, the objective of this research was to identify, after 8 years of using the Balanced ScoreCard, if CBMES was able to implement an effective BSC Strategic Management, mapping its weaknesses and strengths, proposing improvements to enhance its management. In their work "Execution Premium" (2008), Kaplan and Norton, authors of the applied Balanced Scorecard, present examples of success in using the tool that led Organizations to high management performance. Based on these elements of "premium execution", from an integrative review to deepen the BSC theory with a focus on public organizations, a case study was prepared at CBMES. The results are presented in order to highlight the weaknesses and strengths of the BSC CBMES management proposing alternatives for improvement. In parallel, the mapping of the "BSC CBMES Strategic Management" process was developed by the Business Process Model and Notation (BPMN), in order to enable future stages of continuous improvement.

Keyword: Balanced ScoreCard. Public Management. Strategic Management. Strategic planning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Geral de Pesquisa 24
Figura 2 – Características da concepção de estratégia para cada vertente. 29
Figura 3 – Organograma CBMES até 2015 37
Figura 4 – Organograma atual CBMES por força da Portaria 020/2016 37
Figura 5 – Planos CBMES 06/10, 11/14 e 15/19 39
Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico Genérico 44
Figura 7 – Diferença entre Mapa Estratégico tradicional para o adaptado ao Setor Público. 45
Figura 8 – Cálculo de Amostras do *Survey* 54
Figura 9 – Fragmento da Matriz SWOT entrecruzada para PE 11/14 CBMES 78
Figura 10 – Mapa Estratégico CBMES PE 11/14 80
Figura 11 – Imagem do sistema fechado com os dados das Iniciativas estratégicas 82
Figura 12 – Fragmento de Plano Operacional CBMES 83
Figura 13 – Planos Operativos CBMES 85
Figura 14 – Modelo de Plano Operativo proposto para Unidades CBMES 85
Figura 15 – Participantes Convocados para Workshop de Planejamento 87
Figura 16 – Matriz de Slack (2002) para avaliação analítica da Missão CBMES 90
Figura 17 – Matriz de Slack (2002) para avaliação analítica da Visão de Futuro CBMES 93
Figura 18 – Matriz de Slack (2002) para avaliação dos “Valores” CBMES ... 95
Figura 19 – Divulgação de um Seminário de Planejamento CBMES 125
Figura 20 – Pontuação de iniciativas de um portfólio de tema estratégico 126
Figura 21 – Reuniões Gerenciais para monitorar, aprender, agir e adaptar .. 133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Por que as Organizações falham na implementação de Políticas Públicas 27
Quadro 2 – Aspectos do PE nas Organizações 31
Quadro 3 – Falhas apontadas por Wilson 33
Quadro 4 Órgãos CBMES 38
Quadro 5 Evolução do BSC para Ferramenta de Gestão Estratégica 42
Quadro 6 Artigos para aprofundamento 48
Quadro 7 Relação de Documentos CBMES Analisados durante a pesquisa 51
Quadro 8 Perfil dos respondentes ao *Survey* 54
Quadro 9 Caracterização Básica dos Gestores Entrevistados 57
Quadro 10 Categorias para análise de Conteúdo do Estágio I 58
Quadro 11 Categorias para análise de Conteúdo do Estágio II 59
Quadro 12 Categorias para análise de Conteúdo do Estágio III 59
Quadro 13 Categorias para análise de Conteúdo do Estágio IV 60
Quadro 14 Categorias para análise de Conteúdo do Estágio V 61
Quadro 15 Categorias para análise de Conteúdo do Estágio VI 61
Quadro 16 Órgão Público Aplicado 64
Quadro 17 Motivação de emprego 64
Quadro 18 Foco do uso da ferramenta 66
Quadro 19 Foco da adaptação do Mapa Estratégico 67
Quadro 20 Principais dificuldades relatadas 70
Quadro 21 Escopo dos Documentos Analisados e suas principais contribuições 73
Quadro 22 Síntese da Identidade Organizacional por Planos Estratégicos. 75
Quadro 23 Valores CBMES por Planos Estratégicos 77
Quadro 24 Estratégias desenvolvidas após diagnóstico 79
Quadro 25 Síntese da avaliação dos Mapas Estratégicos por elementos. básicos descritos na literatura especializada 81

Quadro 26 Síntese analítica dos elementos do Painel estratégico 83
Quadro 27 Destaques em relação a “Visão de Futuro” CBMES 96
Quadro 28 Síntese da percepção dos Gestores sobre a “clareza” das metas e indicadores do PE 97
Quadro 29 Nota de Avaliação sobre o PE CBMES e seu processo de comunicação 99
Quadro 30 Síntese de Comentários dos Entrevistados sobre o processo de comunicação do PE CBMES 100
Quadro 31 Demonstrativo das últimas Capacitações dos Gestores Entrevistados no tema PE 101
Quadro 32 Existência de incentivos ao cumprimento do planejado 102
Quadro 33 Percepção dos gestores sobre possibilidade de mudanças no Plano 103
Quadro 34 Síntese de observações feitas pelos Gestores a respeito do Plano Operativo CBMES 104
Quadro 35 Reuniões de Monitoramento do Plano CBMES 105
Quadro 36 Percepção dos Gestores sobre o Sistema de Acompanhamento do Plano CBMES 106
Quadro 37 Evidências em relação ao Estágio I BSC CBMES 116
Quadro 38 Evidências em relação ao Estágio II BSC CBMES 121
Quadro 39 Evidências em relação ao Estágio III BSC CBMES 127
Quadro 40 Evidências em relação ao Estágio IV BSC CBMES 132
Quadro 41 Síntese das reuniões de gestão CBMES 134
Quadro 42 Evidências em relação ao Estágio V BSC CBMES 137
Quadro 43 Evidências em relação ao Estágio VI BSC CBMES 140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação da Missão CBMES..... 89

Tabela 2 – Avaliação da Visão de Futuro CBMES..... 91

Tabela 3 – Avaliação da Visão de Futuro e Missão CBMES 94

Tabela 4 – Avaliação dos Valores CBMES 94

Tabela 5 – Avaliação de Falhas Comuns no processo PE CBMES pelos Gestores que integraram a Equipe de Coordenação para elaboração do PE 107

Tabela 6 – Avaliação de Falhas Comuns no processo PE CBMES pelos Gestores impactados pelo PE 108

Tabela 7 – Avaliação de falhas comuns no processo PE CBMES pelos Gestores entrevistados 109

Tabela 8 – Síntese da apuração das questões divergentes 110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	-	Análise de Conteúdo
AEST	-	Assessoria Estratégica
BM/6	-	6ª Seção do EMG
BPMN	-	*Business Process Model and Notation*
BSC	-	*Balanced ScoreCard*
CAO	-	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CAP	-	Capitão
CB	-	Cabo
CBMES	-	Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo
CBOK	-	*Common Body of Knowledge*
CE 89	-	Constituição Estadual de 1989
CEL	-	Coronel
CF 88	-	Constituição Federal 1988
CSBM	-	Curso Superior de Bombeiro Militar
DS	-	Diretriz de Serviço
EMG	-	Estado Maior Geral
ESG	-	Escola Superior de Guerra
FUNASP	-	Fundo Nacional de Segurança Pública
GIZ	-	Agência Alemã de Cooperação Internacional
LC	-	Lei Complementar
LFA	-	*Logical framework Approach*
MAJ	-	Major
ME	-	Mapa estratégico
MJ	-	Ministério da Justiça
NPM	-	*New Public Management*
NS	-	Nota de Serviço
OBM	-	Órgão Bombeiro Militar
O&M	-	Organização e métodos

PE	-	Planejamento estratégico
SD	-	Soldado
SENASP	-	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SGT	-	Sargento
ST	-	Sub Tenente
SWOT	-	*Strengths, Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*
TC	-	Tenente Coronel
TEN	-	Tenente
USAID	-	*United State Agency for International Development*
ZOPP	-	*Ziel-Orientierte Projekt Planung* (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo)

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO 17

II PROBLEMA, OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 21

2.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA **21**

2.2 OBJETIVO GERAL **21**

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS **21**

2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO **22**

III REFERENCIAL TEÓRICO 24

3.1 GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA, GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO POR RESULTADOS 24

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO, SUCESSOS, FRACASSOS E FATORES CRÍTICOS 30

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CBMES 35

3.3.1 A Instituição CBMES 35

3.3.2 Histórico de Planejamento Estratégico no CBMES 37

3.4 BALANCED SCORECARD (BSC) 39

3.4.1 Origem – Da medição de desempenho à gestão estratégica 39

3.4.2 Finalidades 39

3.4.3 Elementos 40

3.4.4 Mapa Estratégico 41

3.4.5 BSC no Setor Público 43

IV ASPECTOS METODOLÓGICOS 45

4.1 REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA 45

4.1.1 Objetivo 45

4.1.2 Procedimento 46

4.1.3 Procedimento de Análise 48

4.2 PESQUISA DOCUMENTAL 49

4.2.1 Objetivo 49

4.2.2 Procedimento 49

4.2.3 Procedimento de Análise 52

4.3 SURVEY 52

4.3.1 Objetivo 52

4.3.2 Procedimento 52

4.3.3 Procedimento de Análise 54

4.4 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM ALTA GESTÃO CBMES ... 55

4.4.1 Objetivo 55

4.4.2 Procedimento 55

4.4.3 Procedimento de Análise 56

V ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 62

5.1 RESULTADOS APURADOS 62

5.1.1 Da Revisão Integrativa de Literatura 62

5.1.2 Da Pesquisa Documental 72

5.1.3 Do *Survey* 88

5.1.4 Das Entrevistas Semi-Estruturadas 96

5.2 DA INTEGRAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO 111

5.2.1 Escolhas metodológicas para avaliar o estágio de evolução do uso da ferramenta BSC no CBMES (Modelo de análise) 111

5.2.2 Integração, análise e discussão 111

VI REFINAMENTO, CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES 141

REFERÊNCIAS 145

ANEXO A - QUESTIONÁRIO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL CBMES 156

ANEXO B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA 160

ANEXO C - TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE ESCLARECIDO 164

ANEXO D - MODELAGEM DE PROCESSO BPMN 166

ANEXO E - DETALHAMENTO DE PRODUTO TÉCNICO 173

ANEXO F – ATESTADO DE REALIZAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO 176

I INTRODUÇÃO

> Tudo o que vocês fizerem façam de coração, como quem obedece ao Senhor, e não aos homens.
>
> Colossenses 3, 23.

Estudos apresentados por Mintzberg (1984) relatam que em função de uma crise fiscal países como Reino Unido, Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália iniciaram uma reforma de Estado com a finalidade de alocar recursos públicos de uma forma mais eficiente, transformando o modelo burocrático de administração pública, com suas "disfunções", em modelo gerencial de administração pública, buscando implementar técnicas do setor privado na sua rotina.

Durante a década de 90, também em um ambiente de profunda crise, houve um grande esforço para implementação do "gerencialismo" no Brasil. A partir de 2004 o Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo, seguindo uma linha nacional, entre outras ferramentas típicas do setor privado, adotou a prática de estruturação do Plano Estratégico (2006/2010, 2011/2014 e 2015/2019).

Com o retorno de um cenário de crise para o Brasil, especialmente para o setor público brasileiro, aliado ao crescente clamor popular por melhores serviços públicos, onde *accountability* (dever de prestar contas), *disclosure* (divulgação, transparência) e *compliance* (conformidade ao estabelecido) devem integrar a rotina dos órgãos públicos, impõe-se a exigência de maximizar as ações pela eficiência e efetividade da prestação do serviço.

Com recursos escassos, sejam eles materiais ou humanos, os Gestores estão sempre frente a frente com o dilema das "escolhas". Nesse cenário, segundo Ota (2014, p.13), a administração pública teve que desenvolver a capacidade de gestão estratégica, tendo por seu elemento central o Planejamento Estratégico (PE). Segundo Bryson

(2004, p.6) o PE pode ser definido como esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que definem e direcionam o que uma organização é, o que ela faz, e por que ela o faz.

No ano de 2004, com a inclusão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo (CBMES) no Fundo Nacional de Segurança Pública (FUNASP), foi solicitado à Corporação a implementação da ferramenta “Planejamento Estratégico” em sua *praxis* administrativa. Nesse contexto surge seu primeiro PE, com horizonte temporal 2006/2010. Em 2010, último ano do primeiro PE, foi designada comissão para conduzir o processo de elaboração do PE 2011/2014, o que foi repetido no ano de 2014 para o PE 2015/2019 (CBMES, 2015). Em 2010, também, houve a mudança da ferramenta de planejamento, alterando do Método Grumbach com “cenários prospectivos probabilísticos”, utilizado no PE 2006/2010, para o *Balanced ScoreCard* (BSC) utilizados nos PE 2011/2014 e 2015/2019 (CBMES, 2015).

O *Balanced ScoreCard* – BSC, mais que uma ferramenta de elaboração de PE, é considerado um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão que se baseia na premissa de que a integração entre indicadores conduzirá a organização a um patamar elevado em relação às estratégias instituídas (KAPLAN; NORTON, 1992). É um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos. Assim, o BSC permite que a organização coloque em prática um novo paradigma em relação à estratégia: ao invés de somente planejar, gerir estrategicamente (ENAP, 2015).

Ao analisar os documentos estratégicos CBMES, em especial o Plano Estratégico 2011 a 2014 (PE 11/14) e o Plano Estratégico 2015 a 2019 (PE 15/19), observa-se a ausência de indicadores, metas e responsáveis de forma explícita, que são elementos básicos da ferramenta BSC, indicando possíveis dificuldades de implementação das estratégias escolhidas, podendo impactar diretamente na qualidade da gestão institucional.

Impõe-se uma questão/problema: Após 12 anos de utilização de ferramentas de Planejamento Estratégico, sendo 8 anos de utilização do *Balanced ScoreCard*, o CBMES realiza efetivamente uma gestão estratégica BSC? Quais seriam os “pontos”

fracos dessa “Gestão” e suas possíveis alternativas de melhoria? Quais seriam os “pontos” fortes dessa “Gestão” e suas alternativas de potencialização?

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi identificar, após 8 anos de utilização da ferramenta *Balanced ScoreCard* pela Organização Pública CBMES, o nível de implementação de uma efetiva Gestão Estratégica BSC, mapeando os pontos fracos, propondo melhorias, e os pontos fortes, propondo potencialização. Por consequência, se desenvolveu o mapeamento de processos, de forma a evidenciar as boas práticas para implementação do BSC no CBMES, através do *Business Process Model and Notation* (BPMN)[1].

Para realização desse estudo foram tomados por pressupostos básicos os elementos apresentados por Kaplan e Norton em sua obra “Execução Premium” (2008) para ser balizadores para avaliação formal de “alta performance” organizacional em Gestão Estratégica com o uso da metodologia BSC.

Assim, o esforço de pesquisa foi dividido em cinco momentos: 1- revisão integrativa de literatura, propiciando atualização e melhor aprofundamento no objeto de estudo, em especial a operacionalização do BSC em organizações públicas, e permitindo explicitar os elementos básicos para construção de subcategorias de avaliação; 2- Coleta de dados: através de pesquisa documental, *Survey* exploratório e entrevistas semi-estruturadas com a alta gestão CBMES; 3- Organização, Análise e discussão dos dados; 4- Refinamento, conclusão e recomendações; 5- Mapeamento das boas práticas do ciclo de implementação e uso BSC CBMES pelo BPMN.

Ao se propor analisar a gestão estratégica do CBMES, é necessário destacar que frente a amplitude do tema “gestão estratégica”, podendo se referir a diversas técnicas de gestão e avaliação, elementos de “criatividade organizacional”, bem como utilização de diversas ferramentas postas que possibilitam à Organização a tomada de decisão estratégica de alto nível, com o efetivo preparo, vencendo desafios e enxergando ameaças e oportunidades ainda não existentes, o foco do presente estudo foi a escolha institucional, feita no ano de 2010, pela ferramenta gerencial

[1] BPMN (Business Process Model and Notation) Conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho. Além da padronização de símbolos, BPMN busca uniformizar a terminologia e técnica de modelagem. A partir da versão 2.0, possui também um formato padrão XML que permite o intercâmbio do desenho de processo entre diferentes ferramentas (ABPMP, 2013).

Balanced ScoreCard (BSC) e, a partir da escolha, se foram cumpridas as necessárias etapas de utilização[2] para consecução de seu fim. Assim, ele não contemplou a avaliação do desempenho organizacional propriamente dito e, ao longo do estudo, a expressão “Gestão Estratégica” da organização CBMES faz referência a utilização dos elementos BSC.

[2] Etapas explicitadas pelos autores da ferramenta BSC em sua obra “Execução Premium”, 2008.

II PROBLEMA, OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trabalha como se tudo dependesse de ti e confia como se tudo dependesse de Deus.[3]

Santo Inácio de Loyola

2.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Ao analisar os documentos estratégicos CBMES se observa a ausência de indicadores, metas e responsáveis de forma explícita, que são elementos básicos da ferramenta BSC, indicando possíveis dificuldades de implementação das estratégias escolhidas, podendo impactar diretamente na qualidade da gestão institucional.

Impõe-se uma questão/problema: Após 8 anos de utilização da ferramenta *Balanced ScoreCard* o CBMES conseguiu implantar a Gestão Estratégica proposta pela ferramenta? Quais seriam os “pontos” fracos dessa “Gestão” e suas possíveis alternativas de melhoria? Quais seriam os “pontos” fortes dessa “Gestão” e suas alternativas de potencialização?

2.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa foi identificar, após 8 anos de utilização da ferramenta *Balanced ScoreCard* pela Organização Pública CBMES, o nível de implementação de uma efetiva Gestão Estratégica BSC, mapeando os pontos fracos, propondo melhorias, e os pontos fortes, propondo potencialização. Por consequência, se desenvolveu o mapeamento de processos, de forma a evidenciar as boas práticas para implementação do BSC no CBMES, através do *Business Process Model and Notation* (BPMN).

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Levantar, através de revisão integrativa, desafios que norteiam a operacionalização (elaboração e implementação) da ferramenta BSC na gestão pública;

[3] Lema na Bandeira do Estado do Espírito Santo: “Trabalha e Confia”.

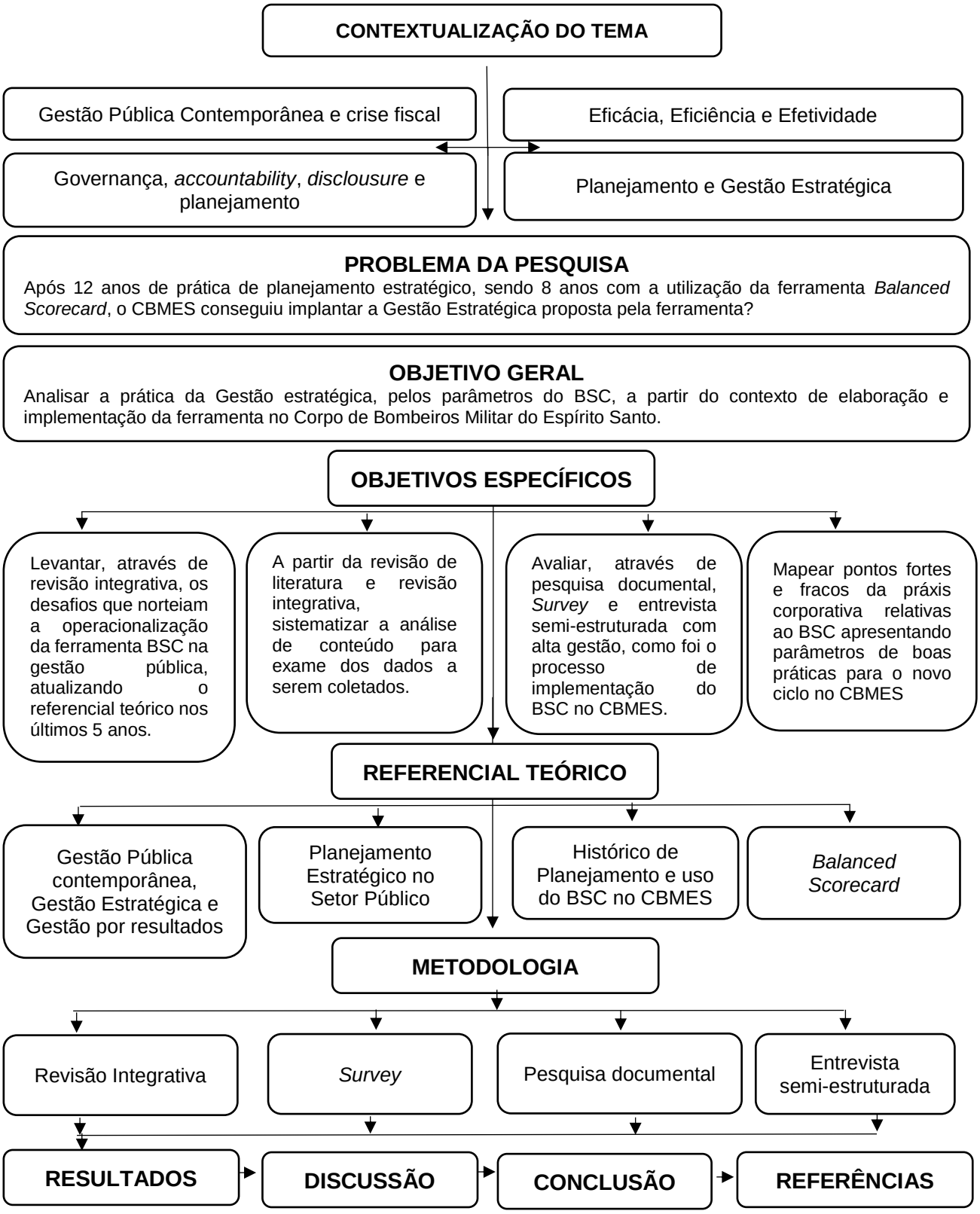
- ✓ Estabelecer, a partir da obra “Execução Premium” de Kaplan e Norton (2008) e com o apoio da revisão integrativa, categorias e sub-categorias para avaliação de conteúdo;
- ✓ Avaliar, através de pesquisa documental, *Survey* organizacional e entrevistas semi-estruturadas com Altos Gestores CBMES, como foi feito o processo de implementação do BSC;
- ✓ Mapear, a partir das boas práticas de utilização do BSC, pontos fortes e fracos da práxis corporativa relativas ao BSC apresentando sugestões de melhorias para o novo ciclo no CBMES; e
- ✓ Implementar, como produto técnico, a partir dos resultados da pesquisa, significativa ação que maximize o processo de Gestão Estratégica BSC CBMES.

Por meio desta pesquisa, pretende-se levantar as principais necessidades da Instituição CBMES para maximizar a “ferramenta” BSC na sua “Gestão Estratégica”, em especial a gestão de seus processos e o monitoramento e avaliação de suas escolhas para prestação de um melhor serviço público.

2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Ao se propor analisar a gestão estratégica do CBMES, é necessário destacar que frente a amplitude do tema “gestão estratégica”, podendo se referir a diversas técnicas de gestão e avaliação, elementos de “criatividade organizacional”, bem como utilização de diversas ferramentas postas que possibilitam a organização a tomada de decisão estratégica de alto nível, se preparando e vencendo desafios e enxergando ameaças e oportunidades que ainda não existem, o presente estudo tem por foco a escolha institucional, feita no ano de 2010, pela ferramenta gerencial *Balanced ScoreCard* (BSC) e, a partir da escolha, se conseguiu cumprir as necessárias etapas de utilização para consecução de seu fim. Assim, ele não contempla a avaliação do desempenho organizacional propriamente dito e, ao longo do estudo, a expressão “Gestão Estratégica” da organização CBMES faz referência a utilização dos elementos BSC. A sequência geral do projeto de pesquisa encontra-se ilustrada na figura 1.

FIGURA 1 – MODELO GERAL DA PESQUISA



Fonte: elaborado pelo Autor (2019)

III REFERENCIAL TEÓRICO

> Verificou-se que esse homem, Daniel, a quem o rei dera o nome de Beltessazar, tinha inteligência extraordinária e também a capacidade de interpretar sonhos e resolver enigmas e mistérios. Manda chamar Daniel, e ele te dará o significado da escrita.
>
> Daniel 5, 12.

3.1 GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA, GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO POR RESULTADOS

Atualmente a administração pública brasileira busca se legitimar pela “reforma da governança”, ou seja, “fazer o que deve ser feito”. Realizando uma breve retrospectiva, do patrimonialismo aos dias atuais, observa-se uma transição do contexto da cultura patrimonialista para a reforma burocrática, o “fazer em conformidade”. O propósito era implementar um padrão burocrático a partir dos atributos da impessoalidade, especialização, hierarquização e meritocracia, criando uma administração pública profissional.

As tecnologias de gestão dominantes, influenciadas pela escola clássica e científica da administração e teoria da burocracia de Weber, eram a manualização de procedimentos, organização e métodos (O&M) e a departamentalização (MARINI, 2013).

Na década de 90, buscando seguir a linha de sucesso da Inglaterra, Estados Unidos da América, Austrália e Nova Zelândia, Bresser Pereira conduziu a reforma gerencialista brasileira. O contexto era de globalização, crise fiscal, onda global de

reforma do Estado, pressão das “disfunções burocráticas” e, ainda, grande resíduo da cultura patrimonialista. Através de ferramentas e tecnologias de gestão, advindas da iniciativa privada, a exemplo do planejamento estratégico, indicadores, monitoramento e avaliação, gestão por projetos e processos, qualidade e inovação, a administração pública buscava dar foco na eficiência e efetividade, “*fazer mais com menos*” (BRESSER PEREIRA, 2008).

Com o objetivo de aperfeiçoamento contínuo, fortalecendo a democracia, o controle social e a transparência, a administração pública brasileira vive seu momento de “reforma da governança”, buscando maior legitimação por meio da incorporação das perspectivas das partes interessadas, estimulando a participação e a gestão em rede. Ações como orçamento participativo, instituição de conselhos populares, ouvidorias, audiências públicas, lei de acesso à informação (lei 12.527/11) e lei do código do usuário do serviço público (Lei 13.460/17) são marcas indeléveis desse movimento de mudança.

Novas tecnologias de gestão são adicionadas ao ferramental burocrático e gerencialista existente, a exemplo da governança para resultados, redes, foco no “valor público” e estabelecimentos de parcerias. O grande desafio é a integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento) com o desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento sustentável.

O Estado, antes atuando com grande força motriz do desenvolvimento, passa a ser um efetivo regente, direcionador estratégico das capacidades do mercado e sociedade. (MARINI, 2013). Nesse novo padrão de administração pública, buscando a máxima de “*mudar de governo que governa a sociedade para governo que governa com a sociedade*”, Marini (2013), em seus apontamentos, destaca a necessidade de:

• Orientação para o cidadão-usuário, ênfase na qualidade do serviço e do atendimento (integrado);

• Gestão baseada em resultados (em bases contratuais), acordos de resultados, gerenciamento intensivo de programas e projetos, monitoramento e avaliação;

• Flexibilização, simplificação burocrática e autonomia (com responsabilização);

• Novas formas de prestação de serviços públicos por meio de parcerias com entes de cooperação e parcerias público-privada;

• Fortalecimento do núcleo estratégico de governo por meio da profissionalização da alta burocracia e do desenvolvimento de formas inovadoras na gestão de políticas públicas;

• Gestão em rede fortalecendo a capacidade relacional para lidar com a transversalidade e relações intergovernamentais;

• Uma nova gestão de pessoas estratégica e profissional (carreiras, desenvolvimento de competências, remuneração variável por desempenho, sistema de gerência pública); e

• Mudanças nas relações governo-sociedade, controle social, transparência, participação e governança social.

Marini (2004) destaca, ainda, uma série de falhas praticadas pelas organizações públicas ao buscarem implementar as políticas públicas.

QUADRO 1: POR QUE AS ORGANIZAÇÕES FALHAM NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FASE	PROBLEMA IDENTIFICADO
FORMULAÇÃO	Ausência de Política Qualidade da Formulação Não reflete perspectivas Baixa governabilidade
PESSOAS	As Organizações não comprometem as pessoas com a realização das políticas
ESTRUTURA	Formulação x Ação Gestão Fragmentada Não é orientada para resultados
PROGRAMAS	Concepção autoexecutável Falta de autonomia do Gerente A questão da transversalidade
RECURSOS	Orçamento X Planejamento Contingenciamento Linear Falta de Flexibilidade

Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de Marini (2004)

Nesse sentido, desde o final da década de 60 os organismos de cooperação internacional buscam implementar ferramentas de gestão que auxiliam na implementação do projeto, minimizando os riscos apontados por Marini. A *United State Agency for International Development* (USAID), através do esforço de Rosemberg, Lawrence e Posner, desenvolveu o *Logical framework Approach* (LFA), hoje adotado pelo Banco Mundial. Com base no LFA a Agência Alemã de Cooperação Internacional, *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), desenvolveu o método ZOPP[4], integrando a variável "controle" com "incentivo à participação dos envolvidos" (PFEIFFER, 2000).

A forma de garantir que esse conjunto de ferramentas/obrigações funcione é através de "Indicadores". Um sistema eficiente de indicadores permite o acompanhamento (monitoramento e avaliação) e a correção de rumos. Por força da imposição dos órgãos de controle, a atual administração deve estabelecer muitos "indicadores de conformidade".

Porém, para caminhar no sentido de efetividade da prestação do serviço público, é preciso estabelecer indicadores de resultado e de impacto. A tecnologia disponível hoje permite auxiliar a utilização de vários indicadores de resultado. A questão é que hoje as medidas nesse sentido ainda são muito temidas, pois afloram, explicitam, eventuais insucessos (PFEIFFER, 2000).

A inexistência de um sistema de mensuração não permite checar se as ações empreendidas estão alinhando o órgão para seu propósito. A ausência de indicadores de resultado dificulta a implementação de medidas de monitoramento e avaliação das políticas públicas implementadas.

A partir de um alinhamento estratégico da organização, somado à integração de outras instituições, se pode alcançar os resultados esperados da política pública. Villar, Walter e Braum (2017), ao realizar trabalho de classificação teórica sobre estratégia nas organizações, estrutura quadro, a partir dos estudos de Whittington (2002), apresentando as diversas características que pairam em torno de sua concepção desde o ano de 1960.

---

[4] *Ziel-Orientierte Projekt Planung* – Planejamento de projeto orientado por Objetivo.

FIGURA 2: CARACTERÍSTICAS DA CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA CADA VERTENTE

Concepção de estratégia	**VERTENTES DA ESTRATÉGIA**				
	Clássica	**Evolucionária**	**Processual**	**Sistêmica**	**Estratégia como prática**
Surgimento	Anos de 1960	Anos de 1970	Anos de 1960 e 1970	Anos de 1980 e de 1990	Meados dos anos de 1990
Principais autores	Chandier, Adrews, Ansoff e Porter	Hannan, Freeman, Williamson e Aldrich	Mintzberg. Quinn, Pettigrew, Cyert e March	Whitley e Granovetter	Whittington e Jarzabkowski
Principais influencias	Economia e militarismo	Economia e biologia	Psicologia	Sociologia econômica	Sociologia
Conceito de estratégia	Racional	Fatalista	Pragmática	Relativista	Social
Finalidade da estratégia	Lucro	Sobrevivência	Satisfação dos interesses diversos	Fatores culturais, sociais e políticos	Não consolidadada
Descritiva/prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva
Protagonista	Executivo principal	Ambiente	Organização	Contexto sociológico	Estrategista
Processo estratégico	Planejamento analítico e racional	Adaptação ao ambiente	Processo gradual, contínuo e adaptável	Varia conforme o contexto	Elementos do *Strategizing*
Formação de estratégias	Deliderado	Emergente	Emergente	Deliderado e emergente	Deliderado e emergente
Formalização das estratégias	Formal	Informal	Informal	Formal e informal	Formal e informal
Prazo para implementação	Longo prazo	Curto prazo	Curto prazo	Longo e curto prazo	Longo e curto prazo
Nível de Análise	Organizacional e extraorganizacional	Extraorganizacional	Organizacional	Extraorganizacional	Microorganizacional

Fonte: Villar, Walter e Braum (2017, p.14)

Assim, Villar, Walter e Braum (2017) concluem seus estudos, sem intenção de totalidade, destacando que as definições de estratégia são diferentes em cada perspectiva, cabendo ao pesquisador esclarecer a vertente teórica que embasará seus estudos.

É certo que para desenvolver as melhores adaptações estratégicas as Organizações precisam de profissionais qualificados, competentes “na arte de enxergar oportunidades onde muitos só veem ameaças”. Mintzberg (2001) define a estratégia sob a ótica dos “*5P’s*”, onde: 1- Plano – Curso de ação conscientemente engendrado; 2- Pretexto – Manobra específica em determinado contexto; 3- Padrão – Comportamento resultante de um plano pretendido, um padrão de fluxo das ações; 4- Posição – Estratégia como força mediadora entre a Organização e o ambiente interno

e externo; e 5- Perspectiva – estratégia como um conceito, uma abstração na mente das pessoas envolvidas no processo. “A cabeça do estrategista”, surgindo assim o campo da mente coletiva onde os indivíduos estão unidos pelo pensamento ou comportamento comum. (LEITE E SILVA, 2014).

Hamel e Prahalad (1995) (apud LEITE E SILVA, 2014) consideram a estratégia como “*a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem de recursos*” enfatizando a necessidade da organização de desapegar de uma parte significativa do seu passado para possibilitar a construção do seu futuro.

Matus (HUERTAS, 1996), ao buscar explicar o conceito de estratégia, faz um paralelo com a “tática”. Enquanto a tática é o uso de recursos escassos na produção de uma mudança situacional, a estratégia é o uso da mudança situacional para alcançar a situação objetivo. Nessa construção, Matus expressa a ideia de estratégia como “sucessão em cadeia de eventos táticos”. Sugere que a estratégia é uma trajetória, um caminho a ser percorrido, nesse sentido a eficácia tática se torna fundamental na contribuição para a estratégia. Evidencia, ainda, a gradação do tempo para construir, ou destruir, a viabilidade do objetivo pretendido.

De fundamental importância se faz destacar e esclarecer que existem, ao menos, duas formas de compreender o processo estratégico. A primeira, parte do entendimento que a implementação da estratégia ocorre após sua formulação, utilizando metodologias de processos deliberados a exemplo do planejamento estratégico, tendo Ansoff (1965)[5] por pioneiro. Na segunda, inaugurada por Mintzberg (1994), entende que a estratégia é implementada de modo concomitante à sua formulação, de forma emergente, à medida que novos elementos são incorporados no processo estratégico da Organização. No entanto, Mintzberg e Waters (1985), (apud LEITE E SILVA, 2014) sugerem que combinações entre estratégias deliberadas e emergentes estão mais próximas da realidade do que formas perfeitas de cada uma. É certo que a partir dessas duas vertentes os referenciais metodológicos e a prática da estratégia evoluíram de forma a possibilitar uma participação mais efetiva de todos

[5] Igor Ansoff, contribuiu com o planejamento através de sua obra clássica “Estratégia Corporativa”, publicada em 1965, apresentando uma noção de um processo de formular objetivos e estratégias com base da análise de oportunidades do ambiente (MAXIMIANO, 2012).

da Organização no processo de formulação e sensibilização e com maior flexibilidade (NEIS; PEREIRA, 2015).

Ota (2014, p.13) afirma que para se adaptar a uma realidade de ambiente cada vez mais dinâmico, em função da globalização, instabilidade econômica, diversificação de demandas sociais e pela luta de recursos escassos, a administração teve que desenvolver a capacidade de gestão estratégica, tendo por elemento central o planejamento estratégico (PE).

Por mais que possam existir dúvidas sobre a eficiência e eficácia do Planejamento Estratégico, trazendo real efetividade às práticas gerenciais, fato incontestável é o desenvolvimento do raciocínio estratégico sistematizado. Disfunções como a "paralisia por análise", detectada por Ansoff (apud NEIS; PEREIRA, 2015), onde à medida que as firmas se tornavam mais hábeis na formulação de estratégias, menos conseguiam concretizá-las em negócios e as "práticas gerenciais cerimoniais", fazendo do plano apenas um ato de conteúdo simbólico (SILVA; VIZEU, 2007), são inseridas e tradadas nas novas metodologias de planejamento.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO, SUCESSOS, FRACASSOS E FATORES CRÍTICOS

A partir da *New Public Management* (NPM) várias ferramentas gerenciais são introduzidas na administração pública, dando foco nas demandas do cliente cidadão, administração por objetivos e flexibilização da gestão para alcançar a eficiência (FERLIE et al, 1999). Sendo o "Planejamento Estratégico", PE, o elemento principal da "Gestão Estratégica" (OTA, 2014), é fundamental o bom entendimento de sua essência.

QUADRO 2: ASPECTOS DO PE NAS ORGANIZAÇÕES

Continua

AUTOR	CONSIDERAÇÃO
Aekoff (1990)	o PE deve ser elaborado de tal forma que a sua implementação e resultados esperados possam ser monitorados, mas isso exige a definição de indicadores (variáveis de desempenho).

Continuação

AUTOR	CONSIDERAÇÃO
Hopkins e Hopkins (1997)	o PE precisa utilizar critérios sistematizados e investigação rigorosa para a formulação, implementação e controle da estratégia.
Drucker (1998)	o PE é um processo contínuo de tomada de decisão, esquematizando um “agir agora” com a finalidade de produzir um futuro desejado na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido, onde a realimentação do processo deve ocorrer de forma organizada.
Bryson (2004)	O PE pode ser definido como “esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que definem e direcionam o que uma organização é, o que ela faz, e por que o faz.”

Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de Marini (2004)

Porém, simplesmente implantar a ferramenta PE do setor privado no setor público pode gerar efeitos inapropriados, dada as diferenças entre os dois tipos de organização (OTA, 2014). Segundo Rigby e Bilodeau (2013), o PE é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo corporativo. É utilizado para incentivar discussões sensíveis para a organização tais como: mudanças de direcionamento estratégico, ou desempenho de um negócio; formular uma linha comum de tomada de decisão em todos os níveis da organização; estabelecer um contexto apropriado para decisões de orçamento e avaliação de desempenho, gerando em torno de 80% de satisfação entre seus usuários.

Ota (2014) destaca também que estudos indicam declínio na satisfação do uso do PE uma vez que notam que decisões estratégicas são realizadas fora do processo formal do PE, gerando desconexão do plano com as decisões tomadas efetivamente na organização. Essas decisões (extraplano) são tomadas continuamente motivadas pela necessidade de ação (ou reação) que não podem esperar até uma nova rodada anual do PE para que se delibere a questão.

Segundo Bryson (2004), o PE é muito utilizado na administração pública em virtude de 2 aspectos: 1- Crescente escassez de recursos que tem impulsionado a administração pública a racionalizar e otimizar a aplicação de recursos financeiros e humanos; e 2- A Administração pública vem encarando cada vez mais uma exigência por prestação de serviços públicos de qualidade. Alerta que a utilização do PE no setor público não é algo trivial, uma vez que é necessário considerar as peculiaridades internas e externas. Nessa linha, Ota (2014) destaca alguns pontos a serem

observados: necessidade de engajamento e compromisso das pessoas envolvidas; dificuldades na decisão em função de fatores políticos, financeiros e legais; objetivos ambíguos, visto que comparado ao setor privado, há um grupo de stakeholders muito amplo, podendo resultar em interesses conflitantes com diferentes percepções; cultura organizacional onde a burocracia desenvolve a cultura da minimização do risco; e dificuldade de mensurar resultados.

Segundo Vizant e Vizant (1996), o PE é o elemento central da gestão estratégica de uma organização. Nesse sentido Bryson (2004) propõe 10 passos[6] para o ciclo de mudança estratégica em organização pública, sendo os 8 primeiros passos relacionados a elaboração do PE e os dois últimos dizem respeito a gestão estratégica.

Ota (2014) apresenta algumas falhas comuns nos PE, resultado dos estudos de Wilson (1990) sobre o declínio da utilização da ferramenta durante os anos 70 e 80.

QUADRO 3: FALHAS APONTADAS POR WILSON (1990)

Nº Ordem	**Falha Apontada**
1	Formulação do PE foi dominado pelo STAFF relegando os executivos ao papel de apenas aprovador/carimbador, ou seja, a alta gestão apenas aprovava sem participar do processo de elaboração, quando deveriam ser os altos executivos os responsáveis diretos pela condução do processo
2	Metodologia dominou o STAFF tirando o foco da tomada de decisão estratégica
3	Os executivos responsáveis pela implementação do PE pouco participaram da sua elaboração, não se interessando pela concretização dos objetivos, não integrando o PE ao plano de operações
4	Falha na escolha do portfólio da organização, diversificando várias ações, perdendo o foco no seu core business
5	Falha na escolha das “verdadeiras escolhas estratégicas”, na ansiedade de provar sua orientação
6	O planejamento ignorou os requisitos culturais e de recursos organizacionais para implementação
7	A previsão única de cenário com a premissa que o futuro será sempre algo semelhante ao presente e passado

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Ota (2014)

[6] (1º) acordar com as partes interessadas o início do processo de planejamento estratégico; (2º) identificar as atribuições/obrigações formais (leis/normas e outros) e informais na organização (objetivos de governo e promessas eleitorais); (3º) clarificar a missão e os valores organizacionais; (4º) avaliar o ambiente externo e interno; (5º) identificar as principais questões estratégicas enfrentadas pela organização; (6º) formular estratégias para gestão das questões levantadas; (7º) rever e adotar uma estratégia ou plano estratégico; (8º) estabelecer uma visão de futuro efetiva; (9º) desenvolver um plano de ação; e (10º) reavaliar a estratégia e o processo de planejamento estratégico preparando-se para o novo ciclo.

Mintzberg (1994) destaca ainda três pontos que levam a falhas no PE: 1- Falácia que a formalização do PE pode levar à produção de estratégias e que a análise proverá a síntese. O processo depende de criatividade e intuição. O processo, mesmo que executado corretamente, não resulta necessariamente em estratégias; 2- Critica o planejamento *top down*, pois os dados quase nunca são confiáveis, pois são de fontes secundárias, com o risco de manipulação; 3- Acreditando que o resultado da estratégia é pré-determinado, não tendo variação no ambiente externo, substitui o "pensamento estratégico" pelo "plano estratégico".

Mintzberg (1994) e Bryson (2004) advertem que o PE não substitui o "pensamento estratégico". O PE é parte integrante de um conjunto de práticas que visam promover o pensamento estratégico, devendo ser ajustado para se adaptar as variações do ambiente.

Ota (2014), citando Ansoff e Mcdonald (1993), destaca alguns pontos chaves que dificultam o PE no setor público. Primeiro, como o PE significa escolhas, implicando em mudanças, somente com uma liderança presente seria capaz de manter a sinergia e orientar as ações sem perder o foco nos objetivos de longo prazo durante um processo de transformação.

Segundo, há grande resistência a mudanças, de forma que o PE poderá se tornar inútil (o que for decidido não será seguido). Outra questão, há grande dificuldade de estabelecer indicadores de desempenho pela pouca clareza no estabelecimento das finalidades do órgão.

Nosowski (1994) afirma que quando o PE é implantado de forma eficiente traz três benefícios à organização: 1- satisfação dos stakeholders por saber que o negócio caminha e tem futuro a longo prazo; 2- define metas, prazos e estratégias com as quais os gestores vão se guiar, expressando quais são os compromissos da organização e os parâmetros de tempo e desempenho; 3- eleva o comprometimento de uma organização que conhece aonde pretende chegar e o que pretende realizar

Assim, para se ter um bom PE no setor público, Ota (2014) sugere:

1- Ter pessoas responsáveis por garantir a legitimidade do processo;

2- Ter líder e equipe bem preparada para conduzir o PE (elaboração / implementação)
3- Esses líderes devem ainda ter habilidade de extrair informações e sinergia entre as pessoas em momentos de discussão e decisão;
4- Ter flexibilidade para compreender que vai haver rompimentos e atrasos; e
5- Ter abertura para considerar e analisar diferentes pontos de vista.

Na busca de melhor qualificar o trabalho de Planejamento Estratégico, fornecendo insumos para futuras revisões e novas formulações, a boa apuração da “Cadeia de Valor” da organização se torna importante (MEDEIROS, 2013). Segundo o *Common Body of Knowledge* v.3.0 (CBOK 3.0), a “Cadeia de Valor” deve apresentar a forma em que a organização agrupa os seus macroprocessos, pensando dos *inputs* aos *outputs*, criando valor para seus diversos stakeholders, de forma a possibilitar um adequado posicionamento em sua área de atuação.

> Introduzido por Michael Porter, esse conceito enfatiza a necessidade de otimizar processos e atividades que " agregam valor" ao produto ou serviço fornecido para o cliente. (ABPMP, 2013).

Sendo mais uma ferramenta para auxiliar a gestão, auxilia na análise de atividades específicas desenvolvidas no dia a dia da organização em busca da criação de “*valor e vantagem competitiva*”. Ou seja, “*determina os custos, afeta os lucros e direciona o alcance de seus objetivos*.” (ABPMP, 2013)

Ainda segundo o CBOK 3.0, para bem identificar e explicitar a cadeia de valor da Organização, se deve identificar os Macroprocessos “Primários”, também chamado de finalísticos, e posteriormente os de “Gerenciamento” (estratégicos) e de “Suporte” (sustentação) (2013).

Certo é que em todo o processo de gestão há necessidade de constante aprendizagem organizacional, entendida como uma mudança (cognitiva ou comportamental) na organização, que ocorre enquanto esta adquire experiência, partindo da coordenação entre valores e capacidades dos indivíduos e suas experiências próprias nesse contexto. O aprendizado, sendo um processo contínuo de construção de identidade daqueles que promovem a mudança, possibilita uma maior compreensão do que ocorre no ambiente externo para geri-las, retroalimentando-o. (LEITE E SILVA, 2014)

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CBMES

3.3.1 A Instituição CBMES

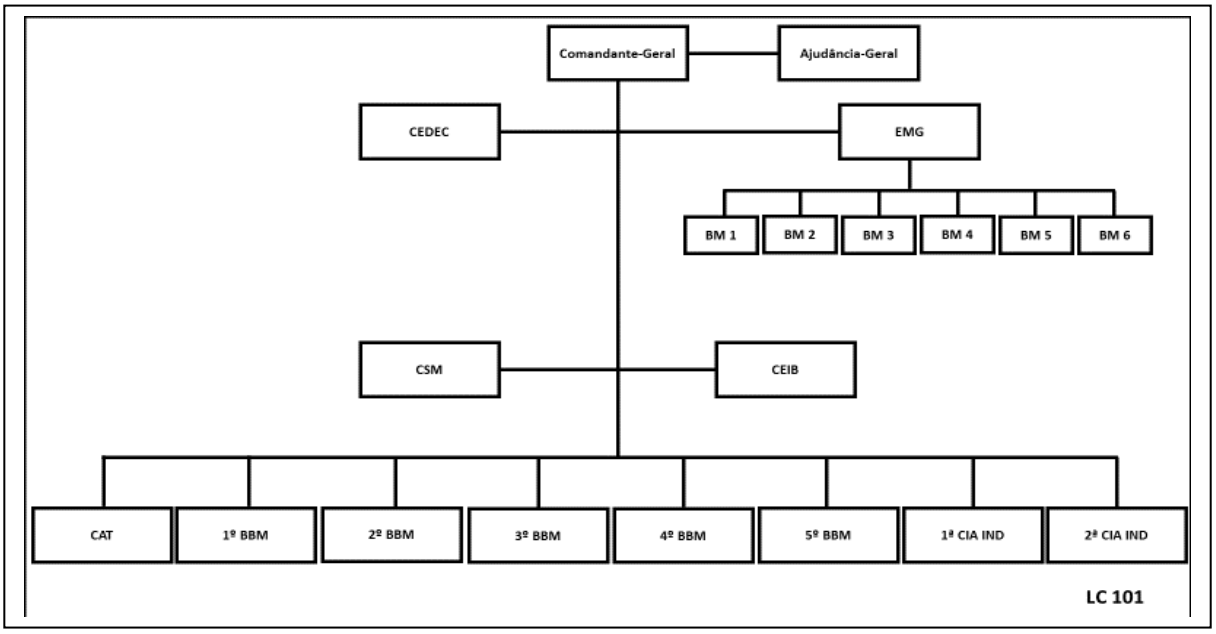
Criado em 26 de dezembro de 1912, através da Lei nº. 874/1912, pelo Presidente do Estado do Espírito Santo, Marcondes Alves de Souza, dentro do Corpo Militar de Polícia, o Corpo de Bombeiros Militar hoje é uma Organização em regime especial, inserida, juntamente com a Polícia Militar e a Polícia Civil, dentro da estrutura da administração direta da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social do Espírito Santo (LOIOLA, 2010).

Regulado pelo Art. 144 da Constituição Federal (CF), é na Constituição Estadual (CE) que se estabelece mais claramente seu propósito. De acordo com o Art. 130 da CE (ESPÍRITO SANTO, 1989), cabe ao Corpo de Bombeiros Militar a coordenação e a execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio e explosões em locais de sinistros, busca e salvamento, elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndios e pânico e outras previstas em lei.

Tem seu detalhamento maior na Lei Complementar Estadual nº. 101/97, que dispõe sobre sua “organização básica”. Organização militar estruturada na disciplina hierarquia, possui duas carreiras internas bem definidas, as dos Oficiais e as das Praças. Possui hoje 1816 militares previstos em seus quadros. Seus servidores são estatutários, com estabilidade funcional e carreira de 35 anos de trabalho.

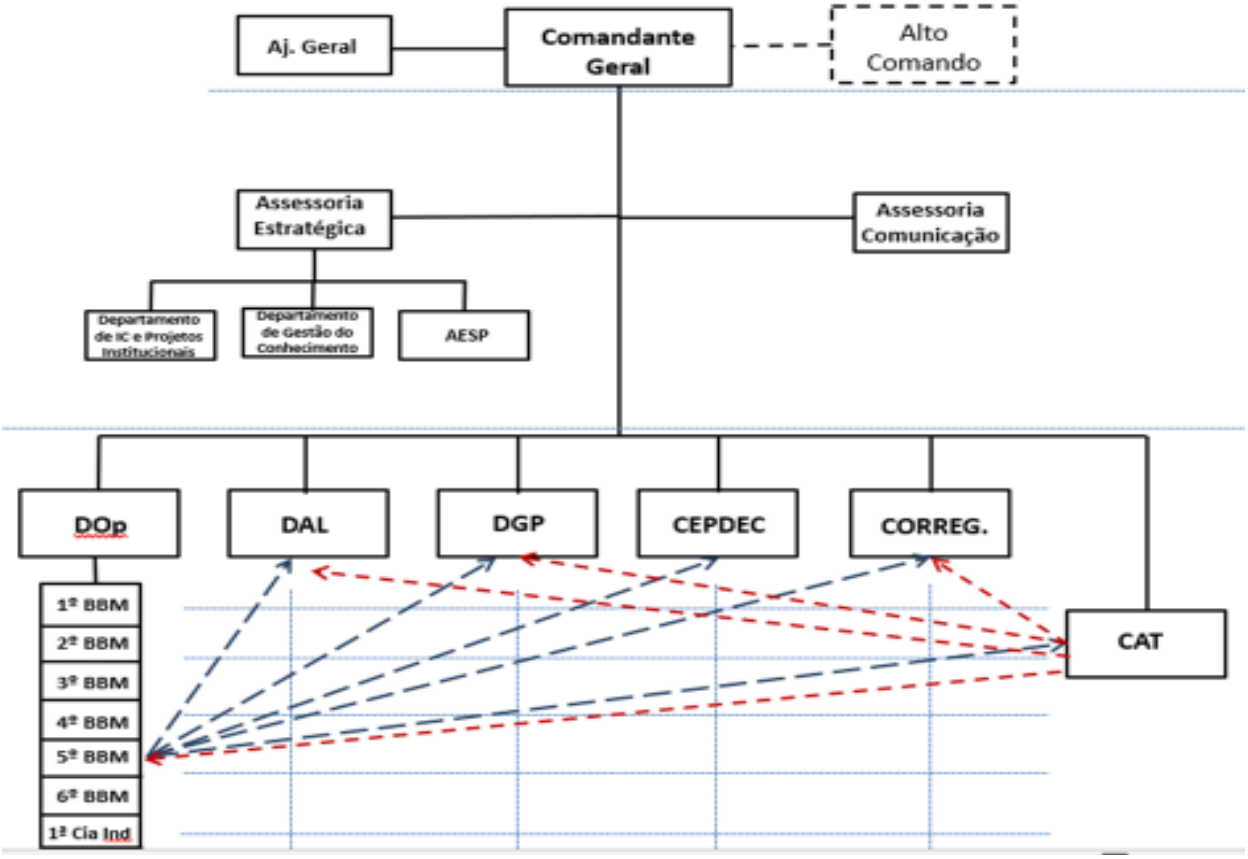
Até o ano de 2015, possuía arquitetura organizacional tipicamente funcional (Figura 3), muito semelhante as outras corporações militares de sua natureza sendo, através da Portaria 020/2016, redesenhada com uma proposta de modernização, inclusive com traços matriciais no seu relacionamento interno (Figura 4 e Quadro 4).

FIGURA 3: ORGANOGRAMA CBMES ATÉ 2015



Fonte: LC 101/97

FIGURA 4: ORGANOGRAMA ATUAL CBMES - PORTARIA 020/2016



Fonte: Portaria 020/2016 CBMES

QUADRO 4: ÓRGÃOS CBMES

Órgãos de Direção	Órgãos de Apoio	Órgãos de Execução
• Comandante Geral; • Estado Maior; • Diretorias; • Ajudância Geral; • Comissões; • Assessorias	• Centro de Ensino e Instrução de Bombeiros; • Centro de Suprimento e Manutenção; • Centro de Serviço Social.	• Centro de Atividades Técnicas; • Batalhões de Bombeiros Militares; • Secretaria Executiva de Defesa Civil; • Companhias de Bombeiros Militares; • Pelotões de Bombeiros Militares; Destacamentos de Bombeiros Militares

Fonte: Elaborado pelo autor com base na LC 101/97

Sua missão tem abrangência em todo o Estado do Espírito Santo e para tanto está desconcentrado em 17 municípios capixabas, o que equivale a presença efetiva para 70% da população em 40% do território (CBMES, 2015).

3.3.2 Histórico de Planejamento Estratégico no CBMES

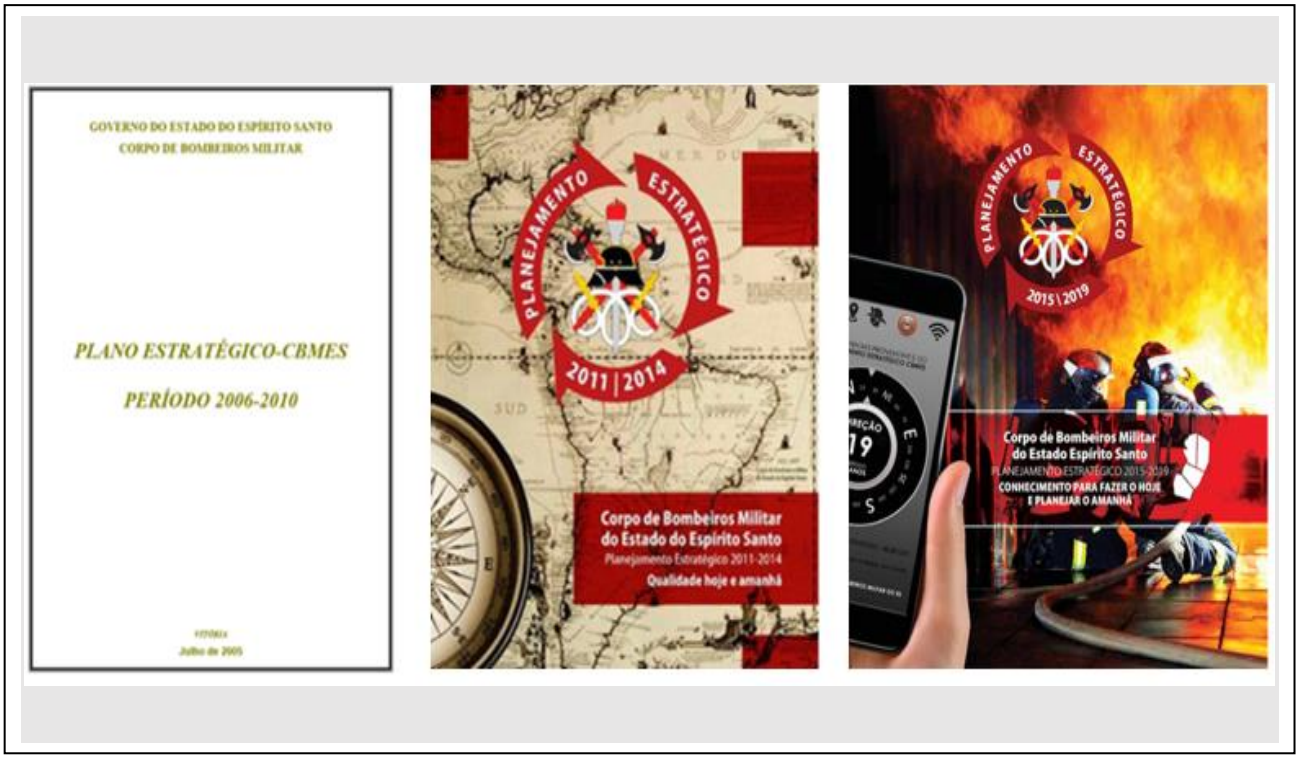
A partir de 2001, seguindo a linha de "*reforma gerencialista*" iniciada na década de 90 (FERLIE et Al, 1999; BRESSER PEREIRA, 2008), a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP/MJ) teve a iniciativa de fomentar a prática de planejamento estratégico em diferentes Instituições da área de segurança pública. Em outubro de 2004, buscando permitir acesso aos recursos provenientes do Fundo Nacional de Segurança Pública (FUNASP), sob sua gestão, decidiu promover o processo de elaboração de Plano Estratégico junto aos vinte e sete Corpos de Bombeiros Militar do Brasil. Utilizando-se do método de planejamento Grumbach de Cenários Prospectivos, com o apoio do software Puma 4.0 e Lince 1.0, em julho de 2005 foram finalizados os trabalhos para elaboração do 1º Plano Estratégico CBMES, para o horizonte temporal 2006/2010 (CBMES, 2006).

Como alerta Ota (2014), simplesmente adotar a ferramenta PE pode gerar efeitos inapropriados, nesse sentido, encarado no início como mera "prática cerimonial"

(SILVA, VIZEU, 2007), foi tão somente a partir de agosto de 2007, por decisão do Comandante-Geral a época, que o “planejamento PE 06/10” teve, de fato, ações efetivas para sua institucionalização. A partir daí se iniciou a prática de elaboração dos “Planos Anuais” das diversas unidades operacionais, devendo guardar alinhamento com a política do governo do Estado, no Plano de Desenvolvimento ES 2025 e com o Planejamento Estratégico CBMES vigente. Na oportunidade, dentre várias metodologias existentes, foi escolhida uma já aplicada de forma isolada no 1º Batalhão de Bombeiros Militar (CBMES, 2010), intitulada “Plano de Metas”.

No segundo semestre do ano de 2010, frente à iminência de término de vigência do PE 06/10, o CBMES iniciou o esforço de elaboração de seu segundo Plano Estratégico. Nessa oportunidade, considerando ser objeto comum de estudo de vários Oficiais nos Cursos de Aperfeiçoamento e Superior (CAO e CSBM), foi feita a opção pelo uso da ferramenta *Balanced ScoreCard* (BSC), com primeiro ciclo voltado ao horizonte temporal 2014 e, posteriormente, o segundo ciclo voltado ao horizonte temporal 2019 (CBMES, 2015).

FIGURA 5: PLANOS CBMES 06/10, 11/14 E 15/19



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em arquivo CBMES

3.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

3.4.1 Origem – Da medição de desempenho à gestão estratégica

O *Balanced ScoreCard* surge no início dos anos 90 em decorrência de estudos feitos por Davis Norton e Robert Kaplan tendo por motivação provar que método de medição de desempenho baseado tão somente em indicadores financeiros pode ser enganoso para a Organização, prejudicando a projeção do seu futuro (GASPARETO E BORNIA, 2013). O estudo, intitulado "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*", concluiu que a ênfase em medidas financeiras leva a Organização a focar ações de curto prazo, prejudicando o surgimento de vantagens competitivas que favoreçam seu futuro (BLONSKI et al., 2017, apud BANDEIRA E GONÇALVES FERREIRA AMORIM, 2018).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o nome *Balanced ScoreCard* busca refletir o equilíbrio de objetivos de curto prazo e longo prazo, com indicadores de "tendência" e indicadores de "ocorrência", nas perspectivas internas e externas. O BSC, mesmo no primeiro momento sendo definido como um sistema de medição de desempenho, introduziu uma abordagem holística para medir o desempenho da Organização, indo além da abordagem financeira tradicional (GASPARETO E BORNIA, 2013). Posteriormente o BSC deixa de ser um mero sistema de medição para ser um sistema de gestão (KAPLAN E NORTON, 1997).

3.4.2 Finalidades

A ferramenta surge como um sistema de medição de desempenho (KAPLAN E NORTON, 1997), buscando complementar a abordagem tradicional de medição, focadas em indicadores financeiros, com indicadores não-financeiros. Logo se transforma em instrumento de alinhamento organizacional, colocando estrutura, processos, pessoas e estratégias em torno das metas pré-definidas (BANDEIRA E

GONÇALVES FERREIRA AMORIM, 2018). Nas palavras de Kaplan e Norton (1996), seria transformar a estratégia em tarefa de todos.

O BSC evolui para um sistema de gestão estratégica (KAPLAN E NORTON, 1997). Ao possibilitar transformar estratégias organizacionais em objetivos operacionais, traduzindo estratégia abstrata em objetivos claros, possibilitando a conexão de objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo, é capaz de fornecer, nas palavras de Bandeira e Gonçalves Ferreira Amorim (p. 348, 2013) "*um referencial de análise estratégica orientado para a criação de valor futuro.*"

O BSC também se apresenta como uma metodologia capaz de agrupar, de forma equilibrada, vários indicadores da Organização, sob várias perspectivas ao mesmo tempo, possibilitando às Organizações que o aplicam adequadamente, um gerenciamento com foco estratégico, trazendo excelência no desempenho (BLONSKI et al., 2017).

3.4.3 Elementos

Cunha e Kratz (2016) expõem o que Kaplan e Norton (2001) destacaram nos primeiros estudos sobre BSC, que Organizações focadas na estratégia possuíam cinco princípios comuns:

> (1) Transformar a visão estratégica em termos operacionais; (2) Alinhar a organização para criar sinergias; (3) Transformar a visão estratégica em tarefa cotidiana de todos; (4) Transformar a visão estratégica em processo contínuo; (5) Atuar com lideranças executivas para liderar a mudança" (CUNHA E KRATZ, p. 97, 2016).

Assim, buscam evidenciar que o BSC é um processo que requer aprendizagem e amadurecimento ao longo do tempo, consolidando-o em um efetivo sistema de Gestão Estratégica.

Para evitar, ou minimizar, as lacunas existentes entre a elaboração e implementação do "Plano Estratégico", Kaplan e Norton (2008) sugerem a adoção de um sistema gerencial abrangente e integrado que liga a formulação e o planejamento da estratégia com a execução. Para tanto, sugerem 6 estágios, donde se pode extrair os principais elementos que levarão o BSC à condição de ferramenta de Gestão Estratégica.

QUADRO 5: EVOLUÇÃO DO BSC PARA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Etapa	Ação
Estágio 1	Os gestores desenvolvem suas estratégias e, para tanto, poderão utilizar diversas ferramentas disponíveis, mas não esquecendo de: declarar “Missão”, “Visão” e “Valores”; realizar análises de competitividade externas, econômicas e ambientais (descrições dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades); e descrever os fatores críticos de sucesso.
Estágio 2	Realizar, ao planejar a estratégia da Organização, a produção do Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard*, relacionando objetivos estratégicos com iniciativas, indicadores e metas
Estágio 3	Buscar o alinhamento da organização com o Mapa elaborado, através de novos Mapas e BSC para suas unidades organizacionais, efetivo processo de comunicação e incentivo ao cumprimento dos objetivos estipulados
Estágio 4	Realizar o planejamento das operações
Estágio 5	Realizar o monitoramento por meio de reuniões de “análise de gestão”.
Estágio 6	Realizar reuniões periódicas para testar e adaptar a estratégia, verificando se os pressupostos básicos continuam válidos.

Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de Kaplan e Norton (2008)

Em síntese, da análise dos estágios de implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica, se pode extrair os seguintes elementos básicos: Missão, Visão e Valores da Organização; realização de avaliação de ambiente interno e externo e levantamento dos fatores críticos de sucesso; elaboração de adequado Mapa Estratégico (ME) e do *Balanced ScoreCard* vinculando objetivos estratégicos com iniciativas, metas e indicadores; política de alinhamento organizacional com desdobramento do plano a nível tático, comunicação eficiente aos escalões subordinados e política de incentivo ao cumprimento das metas; planos operacionais vinculados ao estratégico; reuniões de monitoramento; e reuniões de revisão do plano.

3.4.4 Mapa Estratégico

Segundo Kallas (2003) (apud BEMFICA et al. 2016 e BANDEIRA E GONÇALVES FERREIRA AMORIM, 2018), é impossível a uma Organização afirmar que usa o BSC sem elaborar um Mapa Estratégico. Kaplan e Norton (2006) destacam que o Mapa é um diagrama de causa-efeito entre os diversos objetivos estratégicos, com conexões estratégicas próprias, de forma a executar sua missão, se aproximando da sua visão

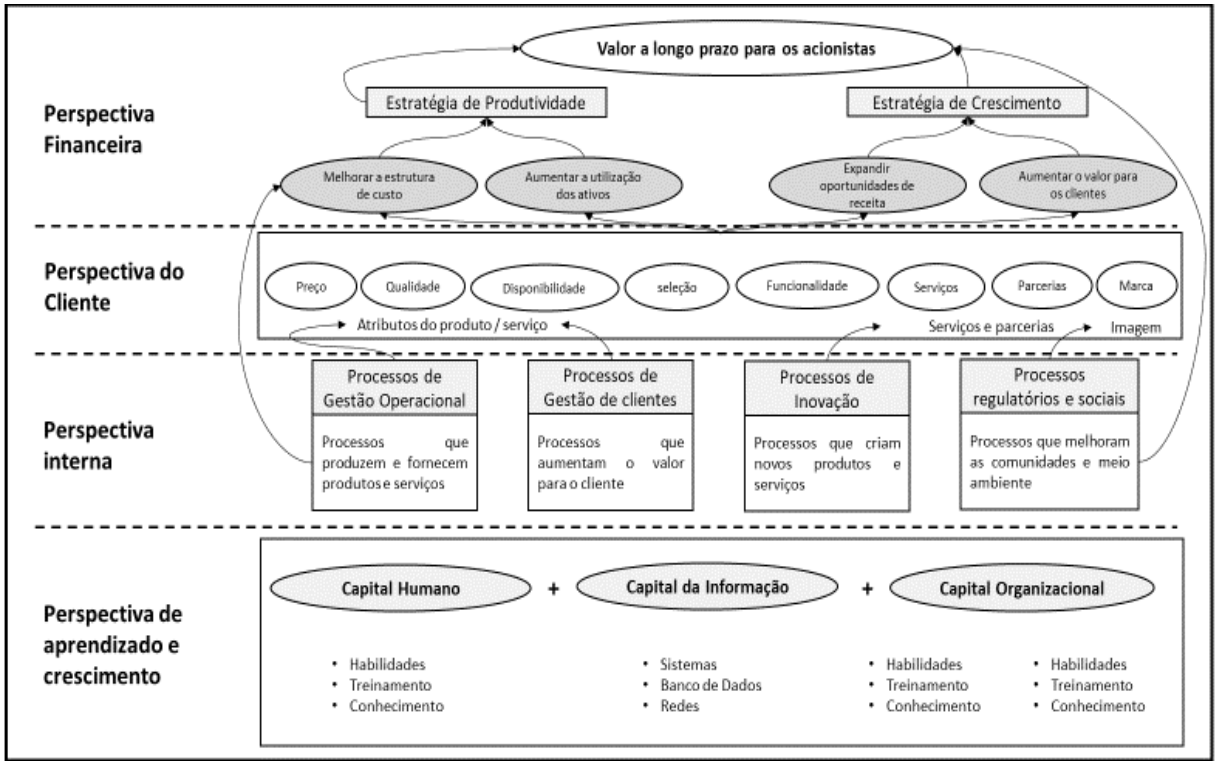
de futuro, num conjunto abrangente que direciona o seu comportamento e desempenho organizacional.

Assim, entendido como uma técnica de representação gráfica de causa-efeito que sintetiza elementos essenciais do processo, possibilita aos Gestores criarem valor para os *Stakeholders*, demonstrando como a visão estratégica liga os Ativos intangíveis aos processos (CUNHA E KRATZ, 2016).

Kaplan e Norton (1997) propõem quatro perspectivas de estruturação da estratégia (Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento) como “vetores” do desempenho futuro, representadas no Mapa Estratégico. Cada perspectiva englobará um conjunto de objetivos estratégicos que, ao final, possibilitará a visão global, clara e de fácil compreensão, da estratégia da Organização (BANDEIRA E GONÇALVES FERREIRA AMORIM, 2018).

Segundo Niven (2008) (*apud* AFONSO et al. 2015), no setor público a perspectiva de clientes, já chamado de “cidadão”, assume o topo do modelo, indo a perspectiva financeira para a base do Mapa.

FIGURA 6: EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO



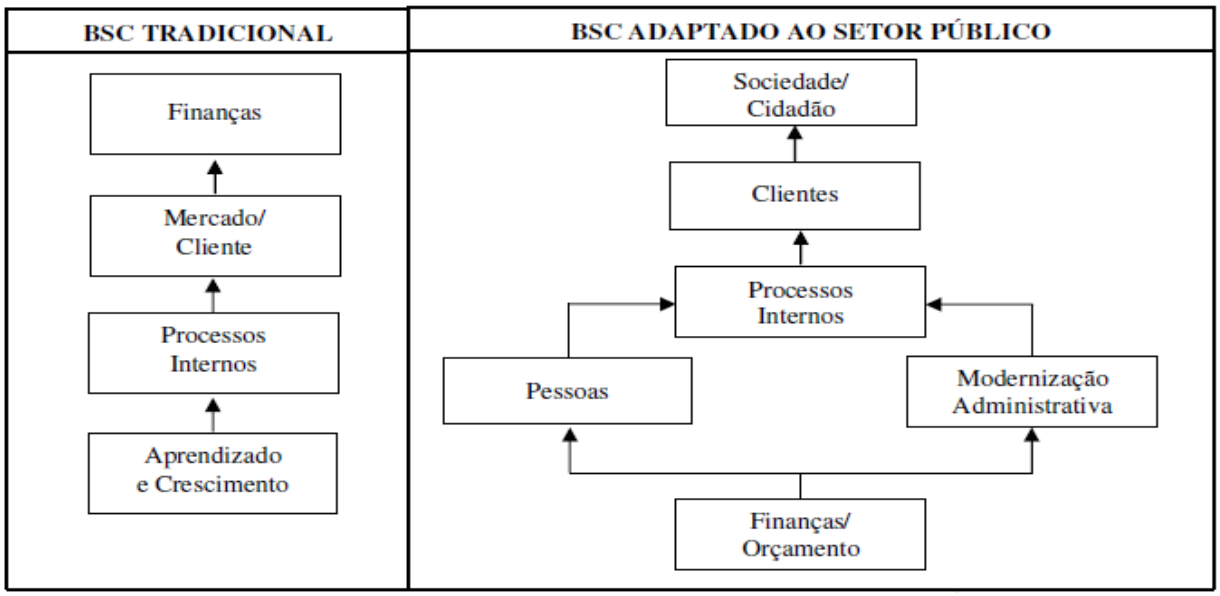
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

3.4.5 BSC no Setor Público

Cunha e Kratz (2016) destacam que inúmeras pesquisas mostraram achados interessantes sobre a viabilidade de implementação do BSC no setor público. Ponto comum nos estudos é a necessidade de realização de adaptações (POISTER, 2010; BEMFICA et al., 2016) e a observação de algumas premissas, tais como: comprometimento da alta administração; busca pela excelência do desempenho; realização de treinamentos; foco do esforço em conceitos de planejamento, controle e estratégia; observação das diretrizes institucionais já existentes e as interações entre as ações; possibilidade de adaptação das dimensões do BSC tradicional; e estratégia e metas organizacionais claras (BANDEIRA E GONÇALVES FERREIRA AMORIM, 2018).

Afonso et al. (2017) apresentam vários exemplos de BSC adotados no setor público, destacando o exemplo clássico de Kaplan e Norton (2004) ao descreverem a implantação do BSC na cidade de Charlotte, Carolina do Norte, USA, como uma das primeiras implantações desta ferramenta.

FIGURA 7: DIFERENÇA ENTRE MAPA ESTRATÉGICO TRADICIONAL PARA O ADAPTADO AO SETOR PÚBLICO.



Fonte: Ghelman e Costa (2006a, p. 8) apud Fernandes et al (2016, p.216)

Adaptado ao setor público (Figura 7), mesmo que de uma maneira considerada por alguns como forma híbrida de implantação, o BSC manterá sua força como uma ferramenta para o controle gerencial, potencializando a capacidade competitiva da Organização Pública, pois permite o monitoramento orçamentário e atingimento da eficiência no uso de recursos, traduz as grandes diretrizes estratégicas em indicadores funcionais e operacionais de médio e curto prazo, tornando-a "*legítima e sustentável neste novo contexto social do século XXI*" (BLONSKI, COELHO PRATES, COSTA, & VIZEU, 2017).

Em sua extensa revisão da literatura de pesquisa intitulada "BSC 20 anos: tendências, realizações, lacunas e oportunidades para futuras pesquisas" (tradução nossa), Hoque (2013) conclui que são necessárias mais pesquisas para examinar o uso do BSC no setor público.

IV ASPECTOS METODOLÓGICOS

> Quem de vós, querendo fazer uma construção, antes não se senta para calcular os gastos que são necessários, a fim de ver se tem com que acabá-la?
>
> Lucas 14, 28.

Seguindo a linha de André (2008, p.18 e 19), o presente estudo de caso é uma investigação das particularidades e das complexidades que envolvem a utilização da ferramenta *Balanced ScoreCard* na gestão CBMES, levando a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias. É do tipo "Investigação-Ação", pois a preocupação do investigador é a de contribuir para o desenvolvimento da gestão estratégica no âmbito da Instituição pesquisada e dos padrões de utilização da citada ferramenta na Administração Pública, dando feedback dos dados colhidos e resultados obtidos, por entender que eles são mais concretos, contextualizados, mais voltados a interpretação do leitor e baseados no entendimento da "Alta Gestão" da Instituição pesquisada (ANDRÉ, 2008). O processo metodológico foi dividido em diferentes etapas, sendo elas: a) Revisão Integrativa de Literatura; b) Pesquisa Documental; c) *Survey* e; d) Entrevista Semi-Estruturada com Alta Gestão CBMES.

4.1 REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

4.1.1 Objetivo

Pesquisa exploratória/descritiva. Visando aprofundar e atualizar o referencial teórico, explicitando elementos básicos da utilização do *Balanced ScoreCard* em organizações públicas, permitindo assim uma melhor construção dos demais instrumentos de coleta de dados[7] e de categorização para análise de conteúdo[8], houve a opção pela estratégia de "Revisão Integrativa de Literatura", visando

[7] Questionário e roteiro semiestruturado de entrevistas.
[8] A ser utilizada na integração dos resultados de todos os instrumentos de coleta.

sintetizar, de maneira sistemática, ordenada e abrangente, informações da ferramenta BSC sob cinco categorias de análise: 1. Órgão Público Aplicado; 2. Motivação de emprego; 3. Foco do uso da ferramenta; 4. Foco da adaptação do Mapa Estratégico; e 5. Dificuldade encontrada no processo.

Segundo Koller, Couto e Hohendorff (2014), baseado em Fernández-Ríos e Buela-Casal (2009), esse método permite maximizar o potencial de uma busca, de forma organizada, devendo extrapolar a mera relação cronológica ou exposição linear e descritiva de uma temática, se constituindo em "*trabalho reflexivo, crítico e compreensivo a respeito do material analisado*." (2014, p. 56).

4.1.2 Procedimento

Ainda seguindo os ensinamentos de Koller, Couto e Hohendorff (2014), foram adotadas as seguintes etapas para revisão integrativa:

a. Delimitação da questão a ser pesquisada: Como o BSC é operacionalizado nas Organizações Públicas, tendo por parâmetros as seguintes categorias: 1. Tipo de Órgão Público Aplicado; 2. Motivação de emprego; 3. Foco do uso da ferramenta; 4. Foco da adaptação do Mapa Estratégico; e 5. Dificuldade encontrada no processo.

b. Escolha das fontes de dados – Artigos empíricos, revisados por pares, disponíveis nas seguintes bases de dados acessadas via Portal Periódicos CAPES/MEC, nos últimos 5 anos: *Web of Science*, *Scopus* e *ScienceDirect*;

c. Eleição das palavras-chave para a busca – Os "*Strings*" de busca bem definidos, através de leitura prévia de alguns artigos, ratificando as *Keywords* que mais se repetem, foram: *Balanced ScoreCar*, BSC, *Public Management*, *Public Administration*, Gestão Pública e Administração Pública. Com a presença dos operadores booleanos "*AND*" e "OR" se chegou a seguinte construção: ("*BALANCED SCORECARD" OR* "BSC") *AND* ("*PUBLIC MANAGEMENT" OR "PUBLIC ADMINISTRATION*") *OR* ("GESTÃO PÚBLICA" OR "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA").

Nessa etapa foram encontrados 49 artigos na *Web of Science*, 44 artigos na *Scopus* e 36 artigos na *ScienceDirect.*

Aplicando o filtro de “artigos publicados nos últimos 5 anos” se obteve: 22 artigos encontrados na *Web of Science*, 15 artigos na Scopus e 12 artigos na *ScienceDirect.*

d. Busca e armazenamento dos resultados: utilizados o “*Mendeley*” e o ‘Excel” para tratamento inicial dos artigos

Com a utilização da ferramenta “*Mendeley*” os artigos foram organizados e armazenados, possibilitando um tratamento inicial de auto exclusão por repetição, chegando ao número total de 26 artigos para análise seguinte.

e. seleção de artigos pelo título, resumo, e leitura da introdução de acordo com critérios de inclusão e exclusão

Na sequência foram feitas as análises de “título”, “resumo” e “Introdução” verificando se há pertinência do artigo com o objeto em estudo, ou seja, se tratar de relato de caso empírico onde há aplicação da ferramenta BSC em Organização do setor público, finalizando 13 artigos para leitura e categorização final com apoio do software Excel.

Chegou-se aos seguintes artigos para estudo:

QUADRO 6: ARTIGOS PARA APROFUNDAMENTO

Continua.

Artigo	**Título**	**País**
(Afonso, Romano & Silva Júnior, 2015)	Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados	Brasil
(Bandeira & Gonçalves Ferreira Amorim, 2018)	O Balanced Scorecard do Ministério Público da União: peculiaridades e inter-relações dos mapas estratégicos.	Brasil
(Blonski, Coelho Prates, Costa, & Vizeu, 2017)	O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil.	Brasil
(Bracci, Maran, & Inglis, 2017)	Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations.	Itália

Continuação

Artigo	Título	País
(Flexa, R, et al, 2017)	Strategic planning in health regulation : application of the Balanced Scorecard framework.	Brasil
(Impagliazzo, Ippolito & Zoccoli, 2014)	O Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Feedback e Aprendizado Estratégico.	Itália
(Maran, Bracci, & Inglis, 2018)	Performance management systems' stability: Unfolding the human factor - A case from the Italian public sector	Itália
(Mateos-Ronco & Hernandez Mezquida, 2016)	Performance measurement of public education management: designing tools for planning and controlling strategy.	Espanha
(Mendes, Nunes, & Ribau Teixeira, 2014)	Quantitative performance targets by using balanced scorecard system: Application to waste management and public administration.	Portugal
(Nuti, Seghieri, & Vainieri, 2013)	Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: Some novel evidence from the Tuscany region experience. Journal of Management and Governance	Itália
(Pucek & Spacek, 2014)	Strategic public management selected - experiences with bsc implementation	República Checa
(Roge & Lennon, 2018)	A study on the criteria of internal transparency, efficiency and effectiveness in measuring local government performance	Dinamarca
(Sauerbronn, Sauerbronn, Gangemi, & Fernandes, 2016)	Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC	Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na Revisão Integrativa

4.1.3 Procedimento de Análise

Foi feita a opção pela "Análise de Conteúdo"[9] (AC). Mozzato e Grzybovski (2011) destacam como tem crescido o interesse pela AC como técnica de análise de dados na produção científica da Administração, dando destaque e legitimidade as pesquisas qualitativas. Para tanto foram estabelecidas as 5 categorias principais para análise: 1.

[9] Conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIM, 2006, Apud MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011)

Tipo de Órgão Público Aplicado; 2. Motivação de emprego; 3. Foco do uso da ferramenta; 4. Foco da adaptação do Mapa Estratégico; e 5. Dificuldade encontrada no processo.

4.2 PESQUISA DOCUMENTAL

4.2.1 Objetivo

Pesquisa exploratória/descritiva. Seu objetivo foi extrair a presença dos elementos formais da ferramenta BSC ao longo dos ciclos de planejamento na Organização, evidenciando a evolução e perdas do processo de amadurecimento de uso, de forma a subsidiar, juntamente com as etapas de "*Survey"* e "entrevista aos Altos Gestores CBMES"[10], a avaliação final da pesquisa, mensurando a real consistência da "Gestão Estratégica BSC CBMES".

Cellard (apud SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009) ensina que "*o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais*." Destaca que ele é "*insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado*", assim, a pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. "*A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros*.".

4.2.2 Procedimento

Para realização da pesquisa documental foram seguidas as etapas sugeridas por Sá-Silva, Almeida, Guindani, (2009):

a. Localização de textos pertinentes com avaliação de credibilidade e representatividade – nesta etapa foram considerados pertinentes os

[10] Detalhadas nos itens 4.3 e 4.4 da presente pesquisa.

documentos afetos a atividade de planejamento do CBMES a partir do ano de 2005[11];

b. Autor(es) do documento – foram considerados válidos aqueles documentos expedidos pelo Comando da Instituição ou sua Assessoria direta, em especial a 6ª Seção do Estado Maior Geral (BM/6) e Assessoria Estratégica (AEST);[12]
c. Análise de autenticidade e confiabilidade – Os documentos foram considerados autênticos e confiáveis quando acessados diretamente na base de dados da organização ou quando encaminhados diretamente pelas chefias BM/6 e AEST à época;
d. Conceitos-chave e a lógica interna do texto – documentos que relatam: 1- conteúdo processual da atividade de planejamento, 2- conteúdo de mérito da atividade de planejamento e 3- documentos complementares citados em algum documento pertinente de forma a completar seu entendimento.

Assim, essa etapa se valeu da análise de documentos que norteiam a atividade de planejamento estratégico (PE) CBMES, sendo estudados em especial os Planos de 2006/2010, 2011/2014 e 2015/2019, bem como, os documentos de Gestão Estratégica, tais como os desdobramentos do PE em planos anuais, Diretrizes dos Seminários de Acompanhamento do Planejamento e Relatórios anuais de gestão da Instituição, conforme síntese no Quadro 7.

QUADRO 7: RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CBMES ANALISADOS DURANTE A PESQUISA

Continua

Nº	**Ano**	**Documento**	**Descrição de finalidade**
1.	2000	Decreto Nº 254-R/2000	Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais
2.	2005	Plano Estratégico 2006/2010	Plano Estratégico
3.	2007	Diretriz de Serviço nº 001/2007 – BM/6	Planejamento Interno CBMES para o ano de 2008
4.	2007	Consolidação do Planejamento 2008	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2008
5.	2008	Diretriz de Serviço nº 002 / 2008 - BM/6	Planejamento Institucional CBMES 2009

[11] A atividade com *Balanced ScoreCard* no CBMES se inicia no ano de 2010, porém, toda a base conceitual da atividade de planejamento, alicerce para uso do BSC, se inicia partir de 2005.
[12] BM/6, posteriormente substituída pela AEST (CBMES, 2016), são os setores responsáveis pelo planejamento da Corporação.

Continuação

Nº	Ano	Documento	Descrição de finalidade
6.	2008	Nota de Serviço nº 002/2008 – BM/6	seminário de Acompanhamento do planejamento institucional para 2008
7.	2008	Nota de Serviço nº 004/2008 – BM/6	seminário de planejamento institucional para 2009
8.	2009	Consolidação do Planejamento 2009	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2009
9.	2009	Roteiro Workshop Meio do Ano	Roteiro que explica funcionamento do Workshop de meio de ano
10.	2009	Roteiro Workshop de final de Ano	Roteiro que explica funcionamento do Workshop de final de ano
11.	2010	Consolidação do Planejamento 2010	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2010
12.	2010	Plano Estratégico 2011/2014	Plano Estratégico
13.	2011	Consolidação do Planejamento 2011	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2011
14.	2014	Nota de Serviço nº 001/2014 - BM/6 / SPI	Regula ações para elaboração do Plano Institucional para o ano de 2014.
15.	2014	Diretriz de Serviço nº 002/2014 – BM/6	Elaboração do planejamento estratégico 2015-2022
16.	2014	Diretriz de Serviço nº 002/2014 – BM/6	Organiza ações de elaboração do Plano estratégico CBMES 2015/2022
17.	2014	Aditamento nº 01 – Diretriz de Serviço nº 002/2014 – BM/6	Elaboração do planejamento estratégico 2015-2022
18.	2015	Plano Estratégico 2015/2019	Plano Estratégico
19.	2016	Diretriz de Serviço nº 001/2016 – AEST	Seminário de planejamento estratégico 2015-2019
20.	2017	Diretriz de Serviço nº 001/2017 – AEST	Seminário de Acompanhamento do planejamento estratégico 2015-2019
21.	2017	Diretriz de Serviço nº 002/2017 – AEST	Seminário de Acompanhamento do planejamento estratégico 2015-2019
22.	2017	Diretriz de Serviço nº 007/ 2017 – AEST	Reunião Técnica de Planejamento Institucional 2018
23.	2018	Consolidação do Planejamento 2018	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2018
24.	2019	Diretriz de Serviço nº 01/2019	Seminário de Planejamento – temas Estratégicos
25.	2019	Sistema de Monitoramento	Planilha Excel para monitoramento das ações planejadas

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3 Procedimento de Análise

Foi utilizada a Análise de Conteúdo com seu detalhamento, apontando a sua organização e classificação, realizado no item 4.4.3

4.3 SURVEY

4.3.1 Objetivo

O *Survey*, através de questionário aplicado presencialmente (ANEXO A), teve como objetivo, levantar dados e avaliar percepções sobre os aspectos que caracterizam o nível de solidez da "Identidade Organizacional" para construção do Planejamento CBMES, disponibilizando, ainda, elementos que auxiliem na avaliação do "alinhamento"[13] do BSC CBMES.

4.3.2 Procedimento

Houve a opção por aplicar Questionário (ANEXO A) de forma presencial, durante as reuniões mensais das Unidades Operacionais, durante o segundo semestre de 2019, de forma a possibilitar uma melhor explicação da natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de se obter respostas qualificadas. Em síntese temos:

a. População alvo: estratificada, por quatro categorias: Gestores da Corporação de nível Estratégico e Tático (26); Gestores Táticos Operacionais (52); Supervisão Operacional (119) e a base operacional (125) (Quadro 8);

[13] Aprofundado no item 4.4.3, c, "Estágio III".

QUADRO 8: PERFIL DOS RESPONDENTES AO *SURVEY*

Nível Hierárquico[14]	Número de Entrevistados	Tempo de Serviço Médio por nível hierárquico	Tempo de Serviço Médio dos entrevistados	Tipo de Formação
CB/SD	125	8,2	14,90	Execução
ST/SGT	119	22,63		Execução
TEN/CAP	52	10,21		Comando
MAJ/TC/CEL	26	21,12		Comando
Total:	322			

Fonte: Elaborado pelo Autor

A amostra foi calculada de forma a ter, no mínimo, 95% de confiança com margem de erro de 5%, conforme figura 8.

FIGURA 8: CÁLCULO DE AMOSTRAS DO *SURVEY*

CÁLCULO DE AMOSTRAS

Fórmula de amostragem aleatória simples:

$$n \geq N.\left[1 + N.\left(\frac{d}{S.Z\alpha}\right)^2\right]^{-1}$$

$Z = 1{,}96$

Fórmula de amostragem aleatória estratificada:

$$ni = n \, x \, \frac{Ni}{N}$$

GRUPO	POPULAÇÃO	AMOSTRA com 95% de confiança e margem de erro de 2% para mais ou para menos	AMOSTRA com 95% de confiança e margem de erro de 5% para mais ou para menos	REALIZADAS
CB/SD	500	339	125	125
ST/SGT	470	318	118	119
TEN/CAP	143	97	36	52
OF. SUP	36	24	9	26
CBMES	1149	778	288	322

O grau de confiança mais comum é de 95% pois proporciona bom equilíbrio entre a precisão e a confiabilidade

Fonte: Elaborado pelo Autor

b. Instrumento de Coleta: Questionário – idealizado com perguntas fechadas, a partir da revisão de literatura, sendo atualizado após realização da revisão integrativa, onde estudos consolidados apontam os elementos chaves que formam a identidade

[14] SD – Soldado; CB – Cabo; SGT – Sargento; ST – Sub Tenente; TEN – Tenente; CAP – Capitão; MAJ – Major; TC – Tenente-Coronel; CEL – Coronel.

organizacional, base para uma gestão estratégica BSC bem-sucedida (ANEXO A).

4.3.3 Procedimento de Análise

O questionário, e seus resultados, foram submetidos aos parâmetros de análise a aplicação da Matriz de Importância – Desempenho, desenvolvida por Slack[15] para diagnóstico e melhoria continua do desempenho.

Para a análise da matriz de Importância-desempenho de Slack há a divisão em quatro zonas, a saber:

• Zona adequada: fatores considerados satisfatórios, pois eles se posicionam acima da fronteira inferior de aceitabilidade.

• Zona de melhoramento: fatores necessitados de um programa de melhoria;

• Zona de ação urgente: fatores importantes para os clientes, porém possuem um desempenho inferior comparado a de seus concorrentes necessitando melhorar o desempenho;

• Zona do excesso: fatores com desempenho muito melhor do que poderia ser necessário ou suficiente, podendo significar que recursos em demasia estão sendo usados para atingi-lo.

> A prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada com base em sua importância e em seu desempenho. Isso pode ser demonstrado em uma matriz importância-desempenho que, como o nome indica, posiciona cada fator competitivo de acordo com seus escores ou classificações nesses critérios (Slack, 2008)

Para facilitar a aplicação do questionário e, por questões didáticas, o trabalho adaptou uma escala de 1 (pior situação) a 5 (melhor situação), intervalada em 0,5, ao passo

---

[15] Em seu livro: Vantagem Competitiva em Manufatura, Slack (2002) apresenta o conceito da Matriz de Importância e Desempenho. A matriz considera duas escalas especialmente desenvolvidas. A primeira escala, “Importância”, indica como os clientes vêm a importância relativa de cada objetivo de desempenho. A segunda escala, “desempenho”, indica como a empresa está se comportando perante a concorrência. (KOBER, 2006)

que Slack, em sua matriz original, faz opção pela escala de 1 a 9, onde 1 é a melhor situação e 9 a pior situação.

4.4 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM ALTA GESTÃO CBMES

4.4.1 Objetivo

Pesquisa exploratória/descritiva. Através de um processo aberto e flexível e realizadas após etapa de análise documental e *Survey*, as entrevistas tiveram por objetivo dar luz e profundidade ao já apurado anteriormente, completando, no dizer Quivy e Campenhoudt (1992), "*as pistas dos trabalhos sugeridos pelas leituras preliminares*".

4.4.2 Procedimento

a. População Alvo: Gestores Estratégicos e Táticos CBMES que participaram efetivamente dos Planos e Gestão Estratégica CBMES, sendo a seleção o critério de mais tempo participando da atividade de planejamento e gestão, no sentido de melhor qualificar os dados obtidos. Foram considerados "interlocutores válidos" aqueles que apresentaram um dos seguintes requisitos: 1- Gestores que participaram da formulação e implementação do BSC no CBMES; e 2- Gestores de Unidades Operacionais diretamente afetados pelos Planos de Alta Gestão.

Em sua estrutura (Figura 4), o CBMES possui 22 posições a nível estratégico/tático. Envolvendo Alta Gestão ("Atividade Meio" e "Atividade Fim"). Foram entrevistados 12 Oficiais Superiores[16], sendo o exaurimento dado pela repetição de respostas. Os participantes das entrevistas foram os Gestores Estratégicos e Táticos CBMES que

[16] Oficial Superior é aquele de patentes de Major, Tenente-Coronel ou Coronel. Preparados para assumir funções de alta gestão na Corporação de nível tático ou estratégico.

participam efetivamente do acompanhamento BSC, com a caracterização básica demonstrada no Quadro 9.

QUADRO 9: CARACTERIZAÇÃO BÁSICA DOS GESTORES ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO	TEMPO DE SERVIÇO	FUNÇÃO	Atividade em relação ao PE
E1	29	Chefe de Centro	Planejamento e gestão[17]
E2	26	Chefe de Centro	Gestão [18]
E3	28	Alta Gestão	Planejamento e gestão
E4	32	Alta Gestão	Planejamento e gestão
E5	27	Alta Gestão	Planejamento e gestão
E6	20	Chefe de Departamento	Planejamento e gestão
E7	26	Alta Gestão	Planejamento e gestão
E8	25	Cmt Unidade Operacional	Gestão
E9	20	Cmt Unidade Operacional	Gestão
E10	26	Cmt Unidade Operacional	Gestão
E11	25	Cmt Unidade Operacional	Gestão
E12	26	Cmt Unidade Operacional	Gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor

b. Instrumento de Coleta: entrevista face-a-face com roteiro semiestruturado (ANEXO B);

4.4.3 Procedimento de Análise[19]

Utilizada a Análise de Conteúdo (AC).

Citando Freitas, Cunha e Moscarola (1997), a AC é uma técnica refinada que exige do pesquisador "*intuição, imaginação e criatividade*" na definição das categorias de análise[20].

[17] Planejamento e Gestão (PG) – significa que o Oficial integrou comissão de implementação do Plano Estratégico e também é Gestor impactado pelo PE.
[18] Gestão (G) – significa que o oficial é tão somente Gestor impactado pelo PE.
[19] Procedimento comum para a "Pesquisa Documental" (4.2) e "Entrevista Semi-Estruturada" (4.4).
[20] Para realização de boa análise de conteúdo há necessidade de o pesquisador consolidar boa clareza teórica. A inferência não será possível se não existir domínio dos conceitos básicos da teoria. Ao seguir os passos propostos pelo método o pesquisador culmina em ampliar a sua visão. No entanto, o pesquisador não pode deixar de interpretar os dados obtidos e categorizados, isto é, uma explicação interpretativa do que está representado ou do que é dito. (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011).

Os dados coletados foram discutidos e analisados tendo por parâmetro os 6 estágios de utilização da ferramenta BSC, apurados por Kaplan e Norton em sua obra “Execução Premium” (2008), já apresentados no item 3.4.3, Quadro 5, como referência a excelência na Gestão Estratégica com utilização do *Balanced ScoreCard*.

Esses “6 estágios” de Kaplan e Norton foram estabelecidos como “categoria principal” de análise sendo, através da revisão de literatura e revisão integrativa, construídas as categorias intermediárias e iniciais conforme quadros abaixo.

No “Estágio I” o foco de análise foi no sentido de bem esclarecer aspectos relacionados ao bom desenvolvimento das seguintes etapas: 1- missão, visão de futuro e valores da Instituição; 2- realização de análise estratégica e diagnóstico, de forma a apurar as questões chaves; e 3- formulação da estratégia (Quadro 10).

QUADRO 10: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ESTÁGIO I

CATEGORIA FINAL	**CATEGORIA INTERMEDIÁRIA**	**CATEGORIA INICIAL**
ESTÁGIO I SOBRE A BASE DO PE CBMES GESTORES DESENVOLVEM AS DIVERSAS ESTRATÉGIAS	Identidade Organizacional	Há identidade organizacional (missão, visão de futuro e valores) bem definida?
		Há harmonia da “missão” com a base legal?
		há diretriz superior a pautar o planejamento?
		é acatada a diretriz superior?
		há aceitação institucional da identidade?
	Diagnóstico	Há registros de forças e fraquezas?
		Há registro de ameaças e oportunidades?
		Há alinhamento da SWOT com missão e visão de futuro?
	Formulação das estratégias	Objetivos estratégicos são desenvolvidos?
		Há alinhamento dos objetivos com a missão e visão de futuro?
		Há construção de indicadores preliminares?
		Há registro de atividades críticas a serem superadas?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para o Estágio II buscou-se elementos para explicitar se a organização efetivamente estruturou seu planejamento, de forma a bem definir seus objetivos estratégicos, cumprindo sua missão pré-estabelecida, caminhando em direção a sua visão de futuro e se posteriormente esses objetivos estratégicos foram bem organizados no Mapa Estratégico e respectivo *Balanced ScoreCard*, com iniciativas, indicadores e metas.

Para evidenciar esses aspectos foram estruturadas as categorias expostas no Quadro 11.

QUADRO 11: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ESTÁGIO II

CATEGORIA FINAL	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA INICIAL
ESTÁGIO II ESTRATÉGIAS SÃO ORGANIZADAS EM MAPA E PAINEL ESTRATÉGICO	Mapa Estratégico (ME)	há distribuição por perspectivas BSC?
		há relação de causa x efeito?
		Os objetivos estratégicos estão bem definidos e alinhados com missão e visão de futuro?
		há equilíbrio entre as diversas perspectivas?
		Há relação das iniciativas com objetivos estratégicos?
		Há metas e indicadores existentes e coerentes?
		Há definição de responsáveis?
		Há equilíbrio entre os diversos objetivos?
	Painel Estratégico	Há produção de painel estratégico?
		O painel possui seus elementos essenciais?
		Há indicadores e metas claras?
		Há definição de responsabilidade?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para apurar os elementos presentes no Estágio III foram estabelecidas categorias (Quadro 12) que auxiliam a evidenciar se, a partir do mapa Estratégico elaborado e aprovado, a Organização buscou realizar o “alinhamento organizacional” através de um bom processo de comunicação e incentivo ao cumprimento do estipulado. Nessa etapa setores estratégicos poderão construir novos Mapas e Painéis para suas unidades organizacionais em busca de bem cumprir seus objetivos estratégicos. (Kaplan e Norton, 2008). Deverá ainda ser estabelecido um sistema de acompanhamento eficiente de forma a permitir o controle e atualização do planejado.

QUADRO 12: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ESTÁGIO III

Continua

CATEGORIA FINAL	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA INICIAL
ESTÁGIO III ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL	Consistência da estratégia	O mapa principal gera outros mapas e painéis secundários?
		As iniciativas estratégicas estão alinhadas com os objetivos estratégicos?
		Há balanceamento entre as iniciativas estratégicas?
	Alinhamento organizacional	O mapa principal gera outros mapas e painéis secundários?

		Há planos operacionais com base no estratégico?
	Alinhamento do Capital humano	Quais os elementos do processo de comunicação?
		Como está o treinamento no tema?
		Com está o conhecimento da identidade organizacional?
		Há processos claros de incentivos ao cumprimento de metas?
		Quais os tipos de incentivo possíveis e empregados?
	Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle	Existe avaliação para priorização de iniciativas?
		Como se dá o controle do planejado?
		Como se dá o processo de relatório do planejado?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para avaliar o Estágio IV buscou-se evidencias para explicitar o processo de planejamento das operações, no sentido de bem fazer a transição do estratégico para o operacional, tendo especial atenção pela busca de melhoria em seus “processos chaves”. Dessa forma foi elaborado o Quadro 13.

QUADRO 13: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ESTÁGIO IV

CATEGORIA FINAL	**CATEGORIA INTERMEDIÁRIA**	**CATEGORIA INICIAL**
ESTÁGIO IV TRANSFORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM PLANOS OPERACIONAIS	Aperfeiçoamento dos Processos Internos	Processos internos estão voltados a perspectiva maior?
		Há busca pelo aperfeiçoamento dos processos internos?
	Existência do Plano operacional	Há plano operacional?
		Possui formatação adequada ao plano operacional do tipo 5W3H? (ou similar)
	Alinhamento do Plano	Está em acordo com plano estratégico?
		A gestão está voltada a resultados?
	Compromisso com o Plano	Há confiança no plano?

Fonte: Elaborado pelo Autor

No Estágio V houve a necessidade de apurar como o processo de transição do estratégico para o operacional (Estágio IV) é monitorado. Para tanto, observou a práxis de “reuniões”, sistema de acompanhamento e correções de rumo (Quadro 14).

QUADRO 14: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ESTÁGIO V

CATEGORIA FINAL	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA INICIAL
ESTÁGIO V MONITORAMENTO DO PLANO OPERACIONAL PARA ANÁLISE DE GESTÃO	Reuniões	Existem reuniões de acompanhamento?
		As reuniões são sistematizadas?
		Há presença de indicadores e metas claras a acompanhar?
		As reuniões são consideradas produtivas?
	Correção de Rumos	Há registro do deliberado em reuniões?
		Há encaminhamentos claros nas reuniões?
		Há feedbacks dos encaminhamentos?
	Sistemas de Apoio ao Monitoramento	Existem sistemas de apoio (TIC)?
		As informações são de fácil acesso e visualização
		O sistema permite registro de encaminhamentos e alterações?

Fonte: Elaborado pelo Autor

No Estágio VI houve a necessidade de apurar como o processo de revisão das estratégias se dá na Organização verificando se os pressupostos básicos de sua criação continuam válidos e se essas (estratégias) continuam servindo ao seu propósito inicial. Para explicitar os elementos de avaliação foi estruturado o Quadro 15.

QUADRO 15: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ESTÁGIO VI

CATEGORIA FINAL	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA INICIAL
ESTÁGIO VI AJUSTES E ADEQUAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS	Sobre a Rigidez do PE	Há existência de momento de avaliação e correção de rumos?
		O processo é considerado adequado?
		O plano as vezes atrapalha oportunidades?
	Sobre a Discussão do PE	Há criação de ambiência para avaliação e discussão?
		Há disponibilidade de tempo para avaliação e discussão?
		Há comprometimento do grupo para avaliação e discussão?
	Sobre Estratégias Emergentes	Há aproveitamento de estratégias emergentes?
		Há avaliação de oportunidade?
		Há exemplo de oportunidade perdida?
		Há exemplo de oportunidade aproveitada?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Buscando a “triangulação de dados”[21], os dados extraídos da análise documental puderam explicitar, ao menos formalmente, estágios de implementação e conformidade de uso da ferramenta BSC. O *Survey* aplicado a todos os integrantes da corporação viabilizou a mensuração da real consistência da identidade organizacional exposta no Plano Estratégico e indicativo de processo de alinhamento desenvolvido. As entrevistas semiestruturadas com os gestores de nível estratégico/tático possibilitaram consolidar a avaliação de consistência e identificar possíveis falhas de utilização da ferramenta. Através da entrevista o pesquisador buscou contrastar aspectos formais de utilização do BSC encontrados nos diversos documentos analisados com a consolidação das percepções obtidas no *Survey*, buscando melhor compreender a “visão de mundo” e/ou a “representação” que os entrevistados têm do uso do BSC no CBMES.

[21] Estratégia para análise de conteúdo muito bem aceita (tanto para coleta como análise de dados), pois supera a limitação de um método único, por combinar vários métodos dando-lhes igual relevância (FLICK, 2009, *op.cit*. MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

V ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

> Quem responde antes de ouvir comete insensatez e passa vergonha.
>
> Provérbios 18, 13.

5.1 RESULTADOS APURADOS

5.1.1 Da Revisão Integrativa de Literatura

A Revisão Integrativa de Literatura teve por objetivo apurar, de forma atualizada, como o BSC está sendo operacionalizado nas Organizações Públicas, tendo por parâmetros as seguintes categorias: 1. Tipo de Órgão Público Aplicado; 2. Motivação de emprego; 3. Foco do uso da ferramenta; 4. Foco da adaptação do Mapa Estratégico; e 5. Principais dificuldades encontradas. Dessa maneira, contribuiu para o fortalecimento do referencial teórico, da revisão dos modelos de questionário e roteiro de entrevistas e para formação das categorias (principal, intermediária e inicial) para emprego da técnica de análise de conteúdo nos dados coletados através da pesquisa documental, *Survey* e entrevistas semi-estruturada.

A extração dos dados dos artigos selecionados foi pautada em 5 categorias de análise, obtendo-se os seguintes resultados:

a. Órgão Público Aplicado:

O Quadro 16 apresenta os órgãos públicos que implementaram o *Balanced ScoreCard* em sua gestão.

QUADRO 16: ÓRGÃO PÚBLICO APLICADO

Artigo	Órgão	País
(Afonso, Romano, Silva Júnior, 2015)	Tribunais de Contas dos Estados	Brasil
(Bandeira & Gonçalves Ferreira Amorim, 2018)	Ministério Público da União	Brasil
(Blonski et al., 2017)	Receita Federal	Brasil
(Bracci et al., 2017)	Organização de Assistência Social e Governo Municipal	Itália
(Flexa, R, et al., 2017)	Vigilância Sanitária Nacional	Brasil
(Impagliazzo, Ippolito & Zoccoli, 2014)	Governo Regional	Itália
(Maran, Bracci, & Inglis, 2018)	Setor Público Municipal	Itália
(Mateos-Ronco & Hernandez Mezquida, 2016)	Centros públicos de formação profissional	Espanha
(Mendes, Nunes, & Ribau Teixeira, 2014)	Município de Loulé	Portugal
(Nuti, Seghieri, & Vainieri, 2013)	Administração Pública da Cidade de Toscana.	Itália
(Pucek & Spacek, 2014)	Setor Público Municipal e Ministério Regional do Desenvolvimento	República Checa
(Roge & Lennon, 2018)	Administração Pública Municipal	Dinamarca
(Sauerbronn et al., 2016)	Poder judiciário	Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ficou evidenciado a possibilidade de utilização da ferramenta em vários tipos de Órgãos, seja do poder executivo, legislativo ou judiciário, no âmbito do Município, Estado ou União.

b. Motivação de emprego:

O Quadro 17 apresenta a motivação dos órgãos públicos que levaram ao emprego do BSC em sua gestão.

QUADRO 17: MOTIVAÇÃO DE EMPREGO

Continua

Artigo	Motivação para uso do BSC	País
(Afonso, Romano, Silva Júnior, 2015)	NPM, Planejamento Estratégico, exigência do escalão superior para repasse de recurso	Brasil
(Bandeira & Gonçalves Ferreira Amorim, 2018)	NPM, Planejamento Estratégico, melhoria de desempenho organizacional; necessidade de alinhamento do esforço	Brasil
(Blonski et al., 2017)	NPM, possibilidade de avaliação de desempenho, sistema de medição multidimensional	Brasil

Continuação

Artigo	Motivação para uso do BSC	País
(Bracci et al., 2017)	NPM; melhoria da eficiência, efetividade e responsabilidade pública; necessidade de medição de desempenho; harmonizar formulação com implementação; crença na efetividade da ferramenta	Itália
(Flexa, R, et al., 2017)	NPM, melhoria no desempenho organizacional, definição de caminho a seguir, estratégia, clara, simples e sucinta que sirva de bússola a todos	Brasil
(Impagliazzo, Ippolito & Zoccoli, 2014)	Necessidade de utilizar ferramenta que planejasse a médio e longo prazo. Planejamento estratégico com gestão estratégica	Itália
(Maran, Bracci, & Inglis, 2018)	NPM; melhoria da eficiência, efetividade e responsabilidade pública; ferramenta sequencial;	Itália
(Mateos-Ronco & Hernandez Mezquida, 2016)	NPM, mecanismo para melhorar a qualidade da educação através da aplicação de princípios e critérios do setor empresarial para gerenciamento de centros de educação	Espanha
(Mendes, Nunes, & Ribau Teixeira, 2014)	Melhoria da performance do serviço; maior eficiência e efetividade	Portugal
(Nuti, Seghieri, & Vainieri, 2013)	NPM, medição de desempenho, eficiência, eficácia e responsabilidade pública; sistema de medição multidimensional, que olha além das medidas tradicionais financeiros, com base em estratégias de organização;	Itália
(Pucek & Spacek, 2014)	Necessidade de realização de Plano Estratégico; exigência da EU de melhoria da gestão pública	República Checa
(Roge & Lennon, 2018)	Medição de desempenho; alinhamento de critérios de eficiência e eficácia; aumento da transparência interna	Dinamarca
(Sauerbronn et al., 2016)	NPM, busca pela eficiência, eficácia e efetividade da prestação do serviço público no judiciário brasileiro	Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor

A *New Public Management* (NPM) foi a base de fundamentação em 70% dos artigos analisados para possibilitar o uso do BSC, sendo 100% para os artigos do Brasil. Para o Brasil é natural pois o momento de grande propagação do uso da ferramenta no setor privado se dá em conjunto com as reformas gerencialistas propostas por Bresser Pereira no final da década de 90 e grande disseminação nos primeiros anos deste século.

A busca na melhoria do desempenho organizacional, com aumento da eficiência, eficácia e efetividade, foi a fundamentação para 76,92% dos artigos para escolha do

BSC.

Apenas 30% explicitaram o objetivo de “medição de desempenho” o que evidencia o distanciamento da finalidade original do BSC, mudada posteriormente para ferramenta de gestão. Importante lembrar, também, o explicitado pelos estudos de Pfeiffer (2010) sobre o “temor” na atividade de “medição de desempenho” na administração pública, pois evidenciam os eventuais insucessos.

Outras motivações também foram citadas: “aumento da responsabilidade pública”, “aumento de transparência”, “facilidade de comunicar”, “alinhamento do esforço”, “ferramenta sequencial”, “necessidade de escolha de uma ferramenta para Planejamento Estratégico” e “imposição da esfera superior”.

c. Foco do uso da ferramenta:

O Quadro 18 apresenta o “foco do uso” nos órgãos públicos que implementaram o *Balanced ScoreCard* em sua gestão.

QUADRO 18: FOCO DO USO DA FERRAMENTA

Artigo	Foco do Uso da Ferramenta	País
(Afonso, Romano, Silva Júnior, 2015)	Gestão Estratégica	Brasil
(Bandeira & Gonçalves Ferreira Amorim, 2018)	Gestão estratégica	Brasil
(Blonski et al., 2017)	Gestão Estratégica	Brasil
(Bracci et al., 2017)	Gestão de desempenho	Itália
(Flexa, R, et al., 2017)	Gestão Pública	Brasil
(Impagliazzo, Ippolito & Zoccoli, 2014)	Gestão Estratégica	Itália
(Maran, Bracci, & Inglis, 2018)	BSC como ferramenta de transformação organizacional	Itália
(Mateos-Ronco & Hernandez Mezquida, 2016)	Gestão Pública	Espanha
(Mendes, Nunes, & Ribau Teixeira, 2014)	Gestão	Portugal
(Nuti, Seghieri, & Vainieri, 2013)	Medição de Desempenho	Itália
(Pucek & Spacek, 2014)	BSC como ferramenta de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica	República Checa
(Roge & Lennon, 2018)	Gestão Pública	Dinamarca
(Sauerbronn et al., 2016)	Ferramenta de Planejamento e Gestão Estratégica	Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor

O foco da implementação do BSC em 92% dos artigos está na obtenção de uma

ferramenta de gestão, sendo que sua maioria ainda afirma que é de caráter estratégico. Por mais que o uso do BSC tenha sido disseminado no primeiro momento como ferramenta de avaliação de desempenho, no segundo momento como ferramenta para elaboração de Planejamento Estratégico, não houve relatos de utilização tão somente para estes objetivos, sempre associando Planejamento ou avaliação de desempenho com a necessária gestão futura. Assim, reforça o entendimento que a ferramenta busca preencher a lacuna existente entre a fase de planejamento e implementação do plano, contribuindo para mitigar um grande problema destacado por Oliveira (2006), ao trabalhar a questão dos desafios do planejamento em políticas públicas, que é a dissociação que se faz entre a etapa de "planejamento" e "implementação" dos projetos.

d. Foco da adaptação do Mapa Estratégico:

O Quadro 19 apresenta as adaptações realizadas nos mapas estratégicos das organizações estudadas.

QUADRO 19: FOCO DA ADAPTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Continua

Artigo	Adaptação do Mapa Estratégico	País
(Afonso, Romano, Silva Júnior, 2015)	Afirma que houve adaptações nas perspectivas, mas não explicita totalmente.	Brasil
(Bandeira & Gonçalves Ferreira Amorim, 2018)	Adaptação para 3 perspectivas: aprendizagem e crescimento, processos internos; sociedade	Brasil
(Blonski et al., 2017)	Adaptação em 3 perspectivas: pessoas e recursos; processos internos; e resultados	Brasil
(Bracci et al., 2017)	Caso 1 – aprendizagem e crescimento; processos; financeiro; comunidade (maior peso nessa perspectiva) Caso 2 - aprendizagem e crescimento; processos; financeiro; comunidade; prioridades e estratégias do prefeito	Itália
(Flexa, R, et al., 2017)	1 recurso/orçamento; aprendizagem e crescimento; governança e operações; missão. 2- Objetivos habilitadores; objetivos resultados	Brasil
(Impagliazzo, Ippolito & Zoccoli, 2014)	Não apresenta eventuais adaptações no Mapa	Itália
(Maran, Bracci, & Inglis, 2018)	Em sua análise não aborda o Mapa Estratégico BSC	Itália
(Mateos-Ronco & Hernandez Mezquida, 2016)	Utiliza a adequação básica sugerida pela literatura	Espanha

Continuação

Artigo	Adaptação do Mapa Estratégico	País
(Mendes, Nunes, & Ribau Teixeira, 2014)	Feita a adaptação básica sugerida em literatura	Portugal
(Nuti, Seghieri, & Vainieri, 2013)	Em seu estudo não aborda o Mapa Estratégico	Itália
(Pucek & Spacek, 2014)	Realizou adaptação tradicional para os dois casos	República Checa
(Roge & Lennon, 2018)	Três perspectivas foram definidas: 1- perspectiva de recursos humanos, 2- perspectiva dos processos; e 3- perspectiva do 'Efeito' .	Dinamarca
(Sauerbronn et al., 2016)	3 dimensões (sociedade, processos internos e recursos)	Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor

Segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia organizacional deve ser desenvolvida e distribuída em quatro perspectivas balanceadas no BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, sendo a ordem importante. Sugere ainda que, para o setor público, a perspectiva financeira vá para a base do Mapa e a perspectiva “Clientes” seja trocada por “Cidadão/Sociedade” indo para o topo do Mapa, razão final da existência da Organização Pública.

20% dos artigos analisados não apresentaram considerações sobre eventuais adaptações nas perspectivas do Mapa Estratégico”, sendo que, dos 80% que admitiram a adaptação, temos:

58,4% utilizou a adaptação básica do BSC para o setor público sugerida pela literatura especializa, colocando a perspectiva “financeiro/orçamentário” na base, seguida por “crescimento/aprendizagem”, “processos internos” e “cidadão/sociedade”.

83,33% fez opção pela perspectiva cidadão/sociedade, entendo o termo “missão do órgão” para esse caso como sinônimo. O restante utilizou denominações do tipo: “objetivos resultados” e “efeito”. Nesse sentido, afirma Kaplan e Norton (p. 84, 2000): “*A missão abrangente da Organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização*”, assim, para Organizações Públicas, os termos “cidadão/sociedade” e “missão” podem ser considerados, em essência, sinônimos.

75% fez opção pela perspectiva “processos Internos”, restando outras nomenclaturas do tipo: “objetivos habilitadores” ou “objetivo de resultado” e “Governança/Operações”.

66% dos casos fez opção pela perspectiva “aprendizado e crescimento”, restando também outras nomenclaturas: “objetivos habilitadores”, “recursos” e “pessoas”.

66,7% fez opção pela perspectiva “financeiro / orçamentário”, considerando o termo “recursos” como sinônimo para essa perspectiva, restando também a utilização de nomenclatura do tipo “objetivos habilitadores”.

33,3% optaram por reduzir as perspectivas para o número de 3 e, em regra, optaram em fundir a perspectiva “aprendizado/crescimento” com “financeiro/orçamentário” chamando-as de “recurso”.

Um caso apresentou a redução para tão somente duas perspectivas: “objetivos habilitadores” e “objetivos resultados” sendo que essa adaptação no segundo ciclo de BSC (originalmente utilizavam as perspectivas padrão). Ferreira e Li (2017) esclarecem, para o caso, que os objetivos de resultado estão ligados às entregas diretas à sociedade e públicos-alvo da Organização: cidadãos, profissionais de saúde e setor regulado (seria a perspectiva “cidadão/sociedade no BSC padrão). Já os objetivos habilitadores, sintetizando as demais perspectivas, são aqueles que geram os meios para que os objetivos de resultados sejam alcançados.

Mas tanto as Organizações que optaram por distribuição de seus objetivos em três perspectivas como duas, vão de encontro ao preconizado pela literatura BSC pois, por mais que as quatro “perspectivas padrão” seja uma “sugestão”, o que se apresenta é a possibilidade de aumento do número. A diminuição do número pode levar, nas palavras de Kaplan e Norton (2000) ao “*foco estreito e específico*” em oposição a essência da ferramenta que é um “*olhar abrangente*”.

Um caso apresentou uma quinta perspectiva, acima de “cidadão/sociedade”, e chamou-a de “*Prioridades do Prefeito*”. Matias-Pereira (2010), (apud Bandeira e Gonçalves Ferreira Amorim, 2018), já ressaltavam que a utilização do BSC na administração pública, dentre outras premissas, deveria observar as diretrizes institucionais já existentes, assim, é natural que um órgão municipal deve pautar seus objetivos estratégicos observando, também, as prioridades destacadas pelo “escalão superior” (Prefeito).

A literatura sobre BSC é uniforme no sentido de afirmar que as perspectivas

distribuídas no “Mapa” são integradas por relações de causa e efeito, não podendo ser analisadas de forma independente e a ordem de distribuição é relevante. Nesse sentido, em 100% dos casos que apresentaram seus Mapas este critério foi observado.

e. Principais dificuldades relatadas:

O Quadro 20 apresenta as principais dificuldades relatadas pelas Organizações Públicas na implementação do *Balanced ScoreCard* em sua gestão.

QUADRO 20: PRINCIPAIS DIFICULDADES RELATADAS

Continua

Artigo	**Dificuldades Relatadas**	**País**
(Afonso, Romano, Silva Júnior, 2015)	Ausência de indicadores; indicadores mal formulados; ausência de transparência na execução.	Brasil
(Bandeira & Gonçalves Ferreira Amorim, 2018)	Não relataram dificuldades	Brasil
(Blonski et al., 2017)	Falta de clareza na cadeia de valor impactou na qualidade dos objetivos estratégicos e seus indicadores. Baixo alinhamento dos integrantes fruto de um processo de comunicação deficiente. 50% declararam desconhecer a identidade organizacional. 50% entendem que os indicadores e metas não são claros. Grande resistência as mudanças.	Brasil
(Bracci et al., 2017)	Forte resistência cultural a mudança gerou dificuldade de desenvolver indicadores e metas claras, Mapa Estratégico sem conexões claras, sistema de informações limitados. Tudo isso por sua vez aumentou a resistência nas demais fases do processo.	Itália
(Flexa, R, et al., 2017)	Necessidade de aprimorar alguns valores institucionais; necessidade de aplicar uma metodologia que garantisse o topdown e o botton up; necessidade de ligar os objetivos estratégicos a cadeia de valor; necessidade de valorizar a execução com foco nas entregas e empreender importante esforço de coordenação estratégica.	Brasil
(Impagliazzo, Ippolito & Zoccoli, 2014)	Necessidade de definir objetivos estratégicos mais amplos e mensuráveis de forma a dar liberdade de criação as partes da execução.	Itália

Continuação

Artigo	Dificuldades Relatadas	País
(Maran, Bracci, & Inglis, 2018)	falta de clareza nas orientações estratégicas prejudicou a elaboração dos objetivos estratégicos, indicadores e metas claros e ligações de causa e efeito. Não houve interesse em integrar as informações a um sistema. Não houve apoio a sistema de recompensa. Gerentes não estavam preocupados com a visão estratégica da organização e sim com a possível mudança no seu trabalho.	Itália
(Mateos-Ronco & Hernandez Mezquida, 2016)	Não relataram dificuldades	Espanha
(Mendes, Nunes, & Ribau Teixeira, 2014)	Dificuldade de se estabelecer metas e indicadores balanceados	Portugal
(Nuti, Seghieri, & Vainieri, 2013)	Destaca que o sucesso só foi possível por causa de 5 pontos críticos: excelente sistema de comunicação visual; ligação do projeto a um sistema de recompensa; divulgação pública dos resultados; esforço de alinhamento da equipe; e compromisso político forte da alta gestão.	Itália
(Pucek & Spacek, 2014)	Caso 1 – Velocidade de implantação elevada; relação de causa e efeito pouco clara para alguns atores; esforço para envolver muitos intervenientes trouxe observações contraditórias; dificuldade de alinhamento; baixa motivação pela interrupção de incentivos; falta de liderança forte; Caso 2- parte da gestão achou o BSC desnecessário, agindo contra a implementação; falta de confiança de funcionários chaves; dificuldade de alinhar gestão e orçamentação; baixo número de indicadores de desempenho pelo trabalho de medi-los e assumir responsabilidade.	República Checa
(Roge & Lennon, 2018)	Objetivos estratégicos e indicadores mal formulados afastando a organização de uma verdadeira eficiência e eficácia. Falta de incentivos adequados.	Dinamarca
(Sauerbronn et al., 2016)	Necessidade de maior compreensão do termo “fazer estratégia”. Estratégia como prática social.	Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor

A principal dificuldade relatada diz respeito ao estabelecimento, ou não estabelecimento, de “indicadores e metas claras”, perfazendo um percentual de 72,7% das organizações.

Problemas com a “elaboração dos objetivos estratégicos”, seja pela baixa integração com a cadeia de valor, falta de clareza nas orientações estratégicas, baixa

compreensão do conceito de “estratégia” ou na relação de “causa e efeito” se apresentaram em 63,6% das organizações.

O “baixo alinhamento”, seja por falha na comunicação, falta de incentivo adequado ou alta resistência a mudança evidenciou-se em 54,5% das Organizações.

Ainda se pode destacar: Sistema de Informação deficitário (3 citações); baixo compromisso da alta gestão (2 citações); velocidade de implantação elevada (1 citação); e necessidade de aprimorar alguns valores institucionais (1 citação).

Em síntese, de todo o exposto, do exame detalhado das categorias, se constata a disseminação da ferramenta BSC pelo mundo, especialmente no Brasil e Europa nos últimos 5 anos, sendo utilizada por órgãos das três esferas de Poder e dos três entes federativos.

Em regra, fundamenta seu uso na *New Public Management* e na expectativa de melhoria na eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas.

Mais do que ferramenta de medição de desempenho ou de planejamento, o *Balanced ScoreCard* se consolidou como verdadeira ferramenta de gestão, buscando suprir a lacuna existente entre planejamento e implementação de estratégias.

Oriunda do setor privado, carece de adaptação para o setor público e, mesmo de forma híbrida, mantém sua efetividade, adotando na maior parte dos casos estudados, o proposto pela literatura, ou seja: na base do Mapa Estratégico a perspectiva “financeira/orçamentária”, seguida de “aprendizado/crescimento” e “processos internos” e, como perspectiva maior, consequente, o foco em “cidadão/sociedade”.

Apresentou como principais dificuldades de implementação o estabelecimento de indicadores e metas claras, a dificuldade de se estabelecer objetivos estratégicos com qualidade e o alinhamento organizacional.

Criada na década de 90 do século passado como ferramenta de aferição de desempenho, permanece ativa em um processo de amadurecimento institucional se tornando uma ferramenta de gestão estratégica.

5.1.2 Da Pesquisa Documental

O escopo principal dos documentos analisados e suas contribuições são relatados no Quadro 21.

QUADRO 21: ESCOPO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS E SUAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Continua

Nº	Ano	Documento	Descrição de Escopo para coleta
1	2000	Decreto Nº 254-R/2000	Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais – contribui para explicitar as formas de incentivo (bônus e ônus) que pode ser imposto/concedido ao servidor CBMES.
2	2005	Plano Estratégico 2006/2010	Plano Estratégico – 1º PE CBMES. Explicita, pela primeira vez, sua identidade organizacional. Reforça os objetivos de se instituir um PE na Corporação. Relata a história da construção do PE CBMES.
3	2007	Diretriz de Serviço (DS) nº 001/2007 – BM/6	Planejamento Interno CBMES para o ano de 2008 – documento que inaugura a etapa de planejamento operativo anual de maneira institucionalizada. Detalha como o procedimento deve ser realizado. Informa diversos setores envolvidos. Explica a metodologia a ser utilizada.
4	2008	Consolidação do Planejamento 2008	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2008 – primeiro plano anual CBMES. Construído com base nas recomendações da DS 001/2007.
5	2008	Diretriz de Serviço nº 002 / 2008 - BM/6	Planejamento Institucional CBMES para o ano de 2009 - Detalha como o procedimento deve ser realizado. Ratifica o documento expedido em 2007 com poucas alterações. Informa diversos setores envolvidos. Explica a metodologia a ser utilizada. Inaugura a necessidade de se planejar tendo por parâmetro o PE vigente.
6	2008	Nota de Serviço nº 002/2008 – BM/6	Seminário de Acompanhamento do planejamento institucional para 2008 – detalha como deve ser procedido o seminário para acompanhamento do planejamento (monitoramento de ações). Inaugura esse procedimento sistematizado no CBMES ao final do 1º semestre de cada ano.
7	2008	Nota de Serviço nº 004/2008 – BM/6	Seminário de planejamento institucional para 2009 – diferente da nota 002/2008, esse documento visa regular o seminário de dois dias que tem por objetivo avaliar o plano anual e traçar as diretrizes estratégicas para o novo ano que se avizinha. É um documento que também inaugura esse procedimento na instituição.
8	2009	Consolidação do Planejamento 2009	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2009 - plano anual CBMES. Construído com base nas recomendações da DS 002/2008

Continua

Nº	Ano	Documento	Descrição de Escopo para coleta
9	2009	Roteiro Workshop Meio do Ano	Roteiro que explica funcionamento do Workshop de acompanhamento do plano anual no final do 1º semestre.
10	2009	Roteiro Workshop de final de Ano	Roteiro que explica funcionamento do Workshop de final de ano para avaliação do plano anual, avaliação das diretrizes estratégicas e início do planejamento do ano seguinte.
11	2010	Consolidação do Planejamento 2010	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2010 - plano anual CBMES
12	2010	Plano Estratégico 2011/2014	Plano Estratégico horizonte temporal 2010 a 2014. Inaugura a utilização da metodologia BSC no CBMES. Explica as etapas que antecederam a construção do Plano, com destaque para a mudança na identidade organizacional e o diagnóstico corporativo. Explicita atores envolvidos diretamente. Explicita Mapa e painel estratégico.
13	2010	Relatório PE 11/14	Relata todo o esforço de construção do Planejamento Estratégico CBMES 2011/2014.
14	2011	Consolidação do Planejamento 2011	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2011 - plano anual CBMES
15	2014	Nota de Serviço Nº 001/2014 - BM/6 / SPI	Regula ações para elaboração do Plano Institucional para o ano de 2014.
16	2014	Diretriz de Serviço nº 002/2014 – BM/6	Organiza ações de elaboração do Plano Estratégico CBMES 2015/2022
17	2014	Aditamento nº 01 – Diretriz de Serviço nº 002/2014 – BM/6	Acrescenta elementos a Diretriz de serviço nº 002/2014 para organizar ações de elaboração do Plano Estratégico CBMES 2015/2022
18	2015	Plano Estratégico 2015/2019	Plano Estratégico horizonte temporal 2015 a 2019. Mantém a utilização da metodologia BSC no CBMES. Explica as etapas que antecederam a construção do Plano, com destaque para a ratificação da identidade organizacional e o diagnóstico corporativo. Explicita atores envolvidos diretamente. Explicita Mapa e painel estratégico.
19	2016	Portaria nº 020/2016	Aprova Quadro de Detalhamento Interno CBMES – institui mudanças significativas na arquitetura organizacional CBMES. Cria uma Assessoria Estratégica, com subdivisão de Gestão do Conhecimento, inteligência corporativa e projetos institucionais.
20	2016	Diretriz de Serviço nº 001/2016 – AEST	Estabelece os detalhes para acompanhar o Planejamento Estratégico da Corporação para o período que compreende os anos 2015 e 2019
21	2017	Diretriz de Serviço nº 001/2017 – AEST	Acompanhar, controlar e avaliar a execução das iniciativas previstas no Planejamento Estratégico 2015-2019 e propor alinhamento necessário
22	2017	Diretriz de Serviço nº 002/2017 – AEST	Monitorar o Planejamento Estratégico da Corporação estabelecido para o horizonte temporal 2015-2019

Continuação

Nº	Ano	Documento	Descrição de Escopo para coleta
23	2017	Diretriz de Serviço nº 007/2017 – Assessoria Estratégica	Reunião Técnica de Planejamento Institucional 2018
24	2018	Consolidação do Planejamento 2018	Consolidação dos planos das Unidades Operacionais CBMES para o ano de 2018 - plano anual CBMES
25	2019	Diretriz de Serviço nº 01/2019	Regular as ações relativas ao Seminário Planejamento – Temas Estratégicos do CBMES.
26	2019	Sistema de Monitoramento	Explicita a forma de acompanhamento das ações do PE. Apresenta de forma completa todos os elementos do painel estratégico BSC CBMES.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os conteúdos dos documentos foram categorizados conforme Quadros apresentados no item 4.4.3, sempre tendo por foco os “6 estágios” apresentados por Kaplan e Norton (2008) para uma “execução premium”.

Em relação a Identidade Organizacional CBMES, desde 2005 a Instituição buscou definir sua “missão”, “visão de futuro” e “valores”. O quadro 22 apresenta uma síntese do construído institucionalmente até o momento.

QUADRO 22: SÍNTESE DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL POR PLANOS ESTRATÉGICOS

Continua

Período	Missão	Visão de Futuro	Valores
2006 - 2010	Compete ao Corpo de Bombeiros Militar, a coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, perícias de incêndios e explosões em local de sinistros, busca e salvamento, elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndios e pânico e outras previstas em lei.	Ser referência nas atividades de bombeiro, alcançando a excelência nas atividades de defesa civil e social e no cumprimento das missões constitucionais	Profissionalismo Moral Comprometimento Hierarquia Disciplina
2011-2014	Prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento às pessoas, ao meio ambiente e ao patrimônio, coordenando e executando as ações de defesa civil, atendendo em todo território capixaba de	Ser reconhecida nacionalmente como uma instituição moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de bombeiro e	Hierarquia Disciplina Ética Excelência Espírito de Corpo Coragem e

	forma eficiente, ágil e integrada com os órgãos do sistema de defesa social e à sociedade, visando a manutenção do sentimento de segurança e amparo à população.	defesa civil, alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba.	Determinação Vigor Físico Satisfação
2015-2019	Prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento às pessoas, ao meio ambiente e ao patrimônio, coordenando e executando as ações de defesa civil, atendendo em todo território capixaba de forma eficiente, ágil e integrada com os órgãos do sistema de defesa social e à sociedade, visando a manutenção do sentimento de segurança e amparo à população.	Ser reconhecida nacionalmente como uma instituição moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de bombeiro e defesa civil, alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba.	Hierarquia Disciplina Ética Excelência Espírito de Corpo Vigor Físico e Saúde Segurança

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos PE 06/10, PE 11/14 e PE 15/19

Desde o início houve relativa estabilização na Identidade Organizacional CBMES. Em seu segundo PE, 11/14, recebeu nova redação para “missão” e “visão” mas não se distanciando do já estabelecido anteriormente.

Para “missão” houve, no primeiro momento, a opção de se manter o texto legal previsto art. 130 da Constituição Estadual, avançando no PE 11/14 para inserção de elementos chaves. Daí podemos extrair que o CBMES, como órgão público vinculado ao princípio da legalidade[22], permanece, em sua essência, com a missão descrita no art. 130, porém devendo observar: 1- atendendo em todo território capixaba; 2- de forma eficiente, ágil e integrada com os órgãos do sistema de defesa social e à sociedade; 3- visando a manutenção do sentimento de segurança e amparo à população.[23]

A declaração da visão de futuro, após modificação do texto original no PE 06/10, apresentou o que Kaplan e Norton (2008) chama de objetivos de médio e longo prazo, qual seja: 1- reconhecimento nacional[24] nos quesitos “instituição moderna”,

[22] Princípio da Legalidade – “*como princípio da administração, significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeitos aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil, criminal, conforme o caso*.” MEIRELLES, Hely Lopes, Direito Administrativo Brasileiro, 35º edição, Malheiros, 2009.

[23] Aqui se apresenta a possibilidade de se extrair indicadores de resultado e impacto (% do território atendido de forma eficiente e ágil; Índice de integração com órgãos do sistema de defesa social e sociedade; índice de grau de satisfação da sociedade com sentimento de segurança e amparo).

[24] De forma implícita pelas outras instituições coirmãs bombeiros.

“competente” e de “alta credibilidade” nas atividades de bombeiros e defesa civil; e 2- Excelência no cumprimento de sua missão em todo território capixaba.[25]

Apresenta objetivo ousado que é explicitado quando busca o reconhecimento nacional e o grau de excelência no cumprimento de sua missão em todo território capixaba. Porém, peca na definição de nicho de atuação ao optar por um descritivo amplo: “*instituição moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de bombeiro e defesa civil*” e “*alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba*”.

Por fim, seu horizonte temporal acaba sendo impreciso. Poderia, a princípio, entender que seria implícito, ou seja, no final do horizonte temporal do Plano, que seria no primeiro momento 2014. Essa tese enfraquece quando a mesma visão de futuro é levada ao horizonte temporal do plano seguinte, 2019.

Não foram localizados nenhum “indicador”, seja de resultado ou impacto, para possibilitar minimamente aferir o caminho da Corporação em relação a sua “visão de futuro” ou cumprimento da “missão.”

No que tange ao terceiro elemento da “identidade organizacional”, os planos apresentam um conteúdo descritivo dos “valores”, conforme quadro 23, que melhor esclarecem sua essência e nível de amadurecimento.

QUADRO 23: VALORES CBMES POR PLANOS ESTRATÉGICOS

Continua

Valor	**Descritivo**	**Presente no Plano**
Moral	Espírito de Corpo deve ser elevado através do enaltecimento dos valores morais atribuídos a cada bombeiro	PE 06/10
Comprometimento	Comprometimento de cada um dos integrantes com a Instituição	PE 06/10
Profissionalismo	Agir dentro de protocolos estabelecidos para cada uma das atividades desenvolvidas pela Instituição	PE 06/10
Hierarquia	Respeito aos diversos níveis de autoridade dentro da estrutura da organização, de forma a permitir a consecução dos serviços através de comando e subordinação	PE 06/10 PE 11/14 PE 15/19

[25] Da declaração de missão já há possibilidade de se extrair dois indicadores: seu posicionamento em um recall feito junto aos outros Corpos de Bombeiros Nacionais e Índice de excelência no cumprimento da missão em todo território capixaba

Continuação

Valor	Descritivo	Presente no Plano
Disciplina	Observância e acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam a organização, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos.	PE 06/10 PE 11/14 PE 15/19
Ética	Agir com responsabilidade, comprometimento, profissionalismo, transparência, honestidade, moralidade, lealdade e respeito às normas e aos demais profissionais da corporação	PE 11/14 PE 15/19
Excelência	Buscar, permanentemente, a excelência na realização de suas atividades.	PE 11/14 PE 15/19
Coragem e Determinação	Agir com ousadia, firmeza, tenacidade e convicção política diante dos desafios.	PE 11/14
Vigor Físico e Saúde	Ser possuidor de capacidade física compatível a natureza de suas missões legais.	PE 11/14 PE 15/19
Espírito de Corpo	Cultivar um ambiente onde prevaleçam o trabalho em equipe e o respeito às opiniões, a superação e tolerância, favorecendo criatividade, iniciativa e sinergia.	PE 11/14 PE 15/19
Satisfação	Trabalhar com orgulho e prazer.	PE 11/14
Segurança	Promover a proteção pessoal, individual e coletiva, de bens e instalações da corporação, com atuação preventiva e/ou reativa, assegurando por meio de suas técnicas, conhecimentos e sistemas das formas protetivas para continuidade da atuação bombeiro militar.	PE 15/19

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos PE 06/10, PE 11/14 e PE 15/19

Os valores “Hierarquia” e “disciplina” se repetem desde o início da atividade de PE. Em 2010, o valor “moral” é decomposto em “ética” e “espírito de corpo”, consolidando-se no PE 15/19. Também em 2010, os valores “comprometimento” e “profissionalismo” são substituídos por linhas semelhantes nos novos valores “excelência”, “coragem e determinação” e “segurança”. O valor “vigor físico e saúde” é inserido no PE 11/14, também se consolidando no PE 15/19. Por fim, no PE 15/19 é retirado o valor “satisfação”.

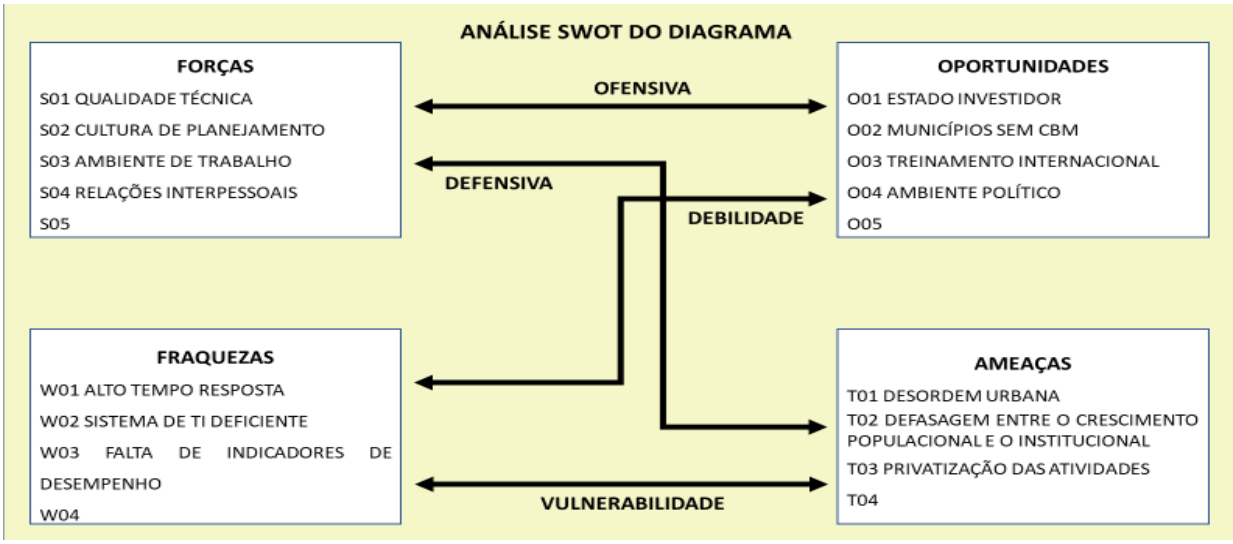
Em relação ao diagnóstico situacional, os planos de 2011/2014 e 2015/2019 informam (p.16 e p. 26 respectivamente) que estes utilizaram-se da análise SWOT[26] para

[26] SWOT – termo inglês para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Concebido na universidade de Harvard por Kenneth Andrews e

realizar a análise do ambiente interno e externo que circundavam a organização, realizando, posteriormente, o entrecruzamento de “forças”, “fraquezas”, “ameaças” e “oportunidades” (matriz SWOT entrecruzada).

Da análise do relatório da fase de planejamento do PE 11/14, se extrai o fragmento do entrecruzamento da matriz SWOT (figura 9) com extração de vetores de ações ofensivas, defensivas, de vulnerabilidade e debilidade.[27]

FIGURA 9: FRAGMENTO DA MATRIZ SWOT ENTRECRUZADA PE 11/14 CBMES



Fonte: Relatório de Confecção do PE 11/14 (2010)

O Quadro 24 apresenta as estratégias estruturadas por perspectivas nos Planos Estratégicos CBMES 11/14 e 15/19 a partir do diagnóstico realizado:

Quadro 24: Estratégias desenvolvidas após diagnóstico

Continua

Perspectiva Estratégica	PE 11/14	PE 15/19
Financeira	1. Alinhar gestão estratégica às diretrizes governamentais	1. Alinhar gestão estratégica às diretrizes governamentais
	2. Viabilizar recursos orçamentários	2. Fomentar a captação de recursos para a UG CBMES e UG CEPDEC
	3. Fomentar capitalização do FUNREBOM	3. Fomentar capitalização dos Fundos
	4. Aumentar captação de recursos com parcerias	4. Fomentar a captação de recursos

Roland Christensen em 1971 no livro *The concept of corporate strategy* (OTA, 2014).

[27] Outras designações também são utilizadas para esses vetores a exemplo da metodologia de planejamento da Escola Superior de Guerra (ESG) que nomeia como: Vetores de crescimento, defesa, dissuasão e reforço.

Continuação

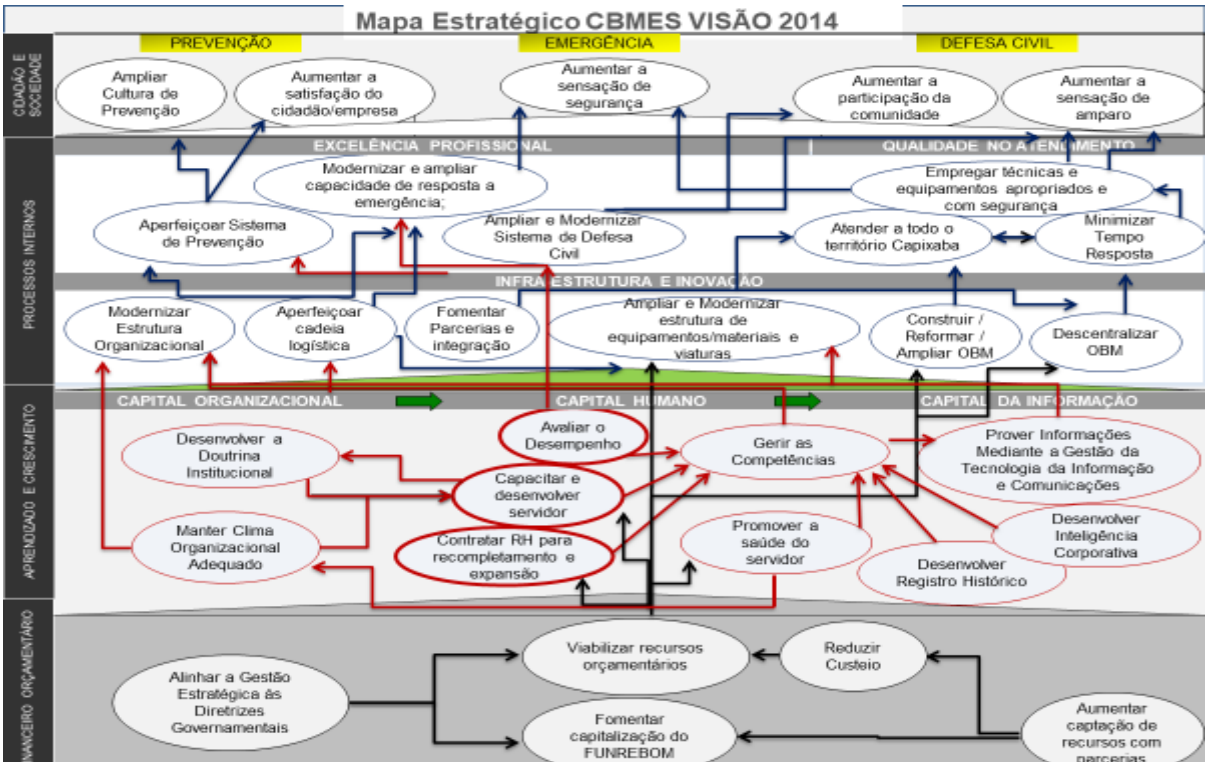
Perspectiva Estratégica	PE 11/14	PE 15/19
Aprendizagem e Crescimento	5. Manter clima organizacional adequado	5. Valorizar a profissão bombeiro militar
	6. Desenvolver doutrina institucional	6. Desenvolver doutrina institucional
	7. Capacitar e desenvolver servidor	7. Contratar, capacitar e desenvolver servidor
	8. Contratar RH para recompletamento e expansão	8. Promover a saúde do servidor
	9. Avaliar o desempenho	9. Desenvolver inteligência corporativa
	10. Gerir competências	
	11. Promover a saúde do trabalhador	
	12. Desenvolver registro histórico	
	13. Desenvolver inteligência corporativa	
	14. Prover informações mediante a gestão de TIC	
Processos Internos	15. Modernizar estrutura organizacional	10. Aperfeiçoar o SISCIP
	16. Aperfeiçoar cadeia logística	11. Modernizar e ampliar capacidade de resposta a emergência
	17. Fomentar parcerias e integração	12. Ampliar e modernizar sistema estadual de proteção e defesa civil
	18. Ampliar e modernizar estrutura de equipamentos/materiais/viaturas	13. Modernizar estrutura organizacional
	19. Construir/reformar/ampliar OBM	14. Construir/reformar/ampliar OBM
	20. Descentralizar OBM	15. Otimizar e controlar o gasto público
	21. Aperfeiçoar sistema de prevenção	
	22. Modernizar e ampliar capacidade de resposta a emergência	
	23. Ampliar e modernizar sistema de defesa civil	
	24. Atender a todo território capixaba	
	25. Empregar técnicas e equipamentos apropriados e com segurança	
	26. Minimizar tempo-resposta	
Cidadão e Sociedade	27. Ampliar cultura de prevenção	16. Difundir a cultura de prevenção
	28. Aumentar a satisfação do cidadão/empresa	17. Ampliar e promover a cultura de proteção e defesa civil
	29. Aumentar a sensação segurança	18. Aumentar a segurança da sociedade, das pessoas, de seus bens e do meio ambiente
	30. Aumentar a participação da comunidade	19. Melhorar a satisfação do cidadão/empresa
	31. Aumentar a sensação de amparo frente aos desastres	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos PE 11/14 e PE 15/19

Observam-se 31 estratégias no PE 11/14 e 19 no PE 15/19. Dessas 19, 85% das estratégias postas já estavam no PE anterior. Não foram encontrados elementos que indicassem, minimamente, a existência de indicadores e metas para essas estratégias.

O CBMES buscou organizar seus objetivos estratégicos em Mapas Estratégicos conforme fica evidenciado na figura 10, seguindo a boa prática de adaptação para o setor público com a perspectiva financeira indo para a base e a do “cliente” (Cidadão / sociedade) indo para o topo do Mapa.

FIGURA 10: MAPA ESTRATÉGICO CBMES PE 11/14



Fonte: Plano Estratégico 2011/2014 (PE 11/14)

No Plano 11/14, se observa uma relação de “causa e efeito” em direção ao cumprimento da missão, o que não se faz presente no plano 15/19. Ainda no Plano 11/14, há divisão em áreas temáticas vertical (Prevenção, Emergência e defesa Civil) e horizontal (Capital Organizacional/Humano/Informação e Excelência Profissional/ Qualidade no Atendimento/Infraestrutura e Inovação). Em nenhum Plano há indicativo de balanceamento para o Mapa (inexistência de indicadores e metas).

No Quadro 25, temos a síntese da intepretação dos Mapas Estratégicos BSC CBMES.

QUADRO 25: SÍNTESE DA AVALIAÇÃO DOS MAPAS ESTRATÉGICOS POR ELEMENTOS BÁSICOS DESCRITOS NA LITERATURA ESPECIALIZADA

Elemento	**Mapa PE 11/14**	**Mapa PE 15/19**
1. Orientação explícita pela Missão e Visão?	Não	Não
2. Presença de Objetivos Estratégicos?	Sim	Sim
3. Há balanceamento entre objetivos?	Não	Não
4. Divisão em perspectivas?	Sim	Sim
5. Adaptação das perspectivas para organizações públicas?	Sim	Sim
6. Divisão em temas horizontais?	Sim	Não
7. Divisão em temas verticais?	Sim	Não
8. Relação de causa e efeito?	Sim	Não
9. Existência de indicadores?	Não	Não
10. Existência de Metas?	Não	Não
11. Definição de responsáveis?	Não	Não
Score para elementos básicos	**6/11**	**3/11**

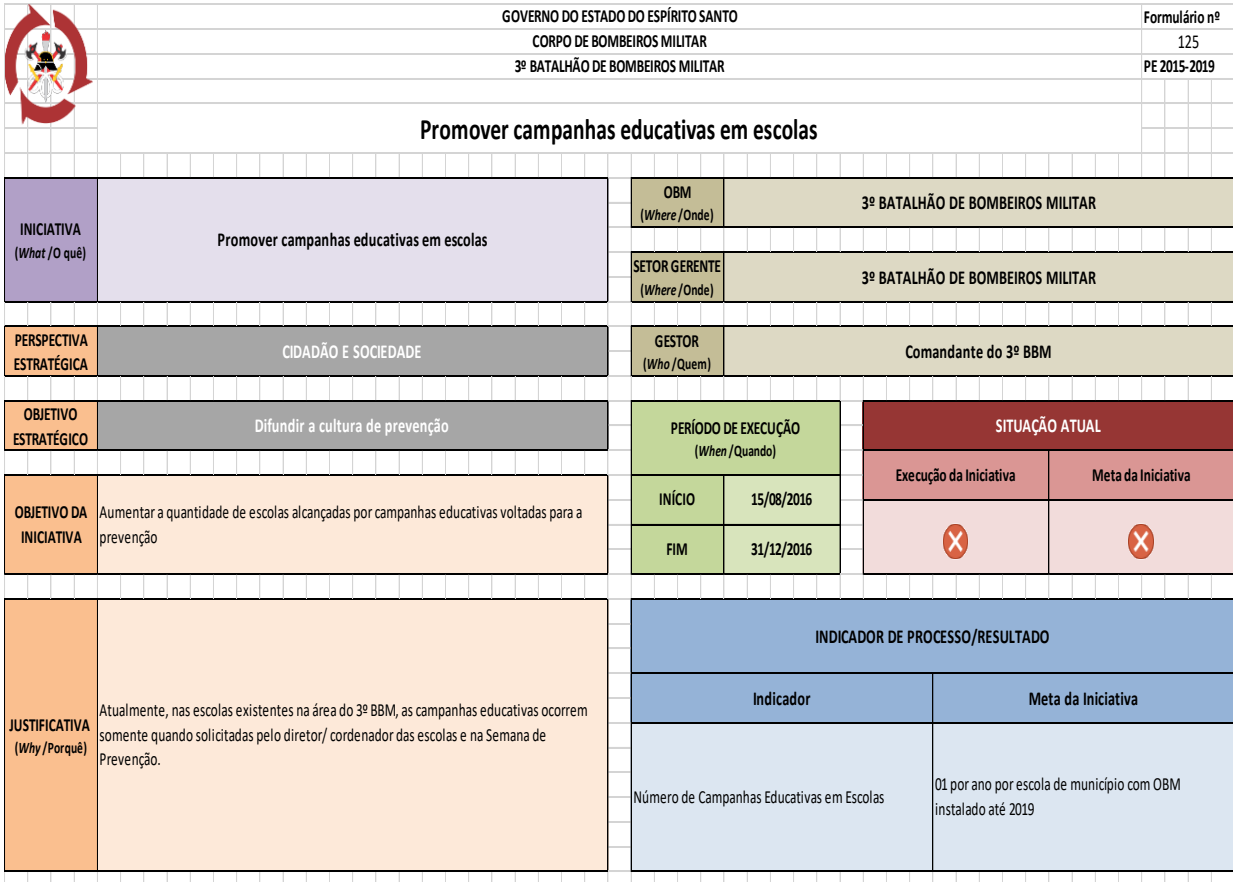
Fonte: Elaborado pelo Autor

Observando-se o quadro 25, dos 11 elementos descritos pela literatura para obtenção de um bom Mapa Estratégico, temos no PE 11/14 “6” e no PE 15/19 “3”, o que equivale a 54,54% e 27,27% respectivamente para o total de *score*.

Seguindo a literatura, o “Mapa Estratégico”, detentor dos Objetivos Estratégicos, é desdobrado em “Painel Estratégico” com suas “iniciativas estratégicas”. Nos documentos internos, o painel estratégico se apresenta com todos seus elementos relevantes, porém, nos Planos[28], utilizados para divulgação e alinhamento institucional, se resumem a apresentar objetivo e iniciativa, carecendo assim de elementos fundamentais, tais como, metas, indicadores e responsáveis. Tanto no PE 11/14 como no PE 15/19 temos um material de ampla divulgação que não apresenta maiores dados relativos às “iniciativas”. Há, apenas, um sistema fechado (Figura 11), de acesso disponibilizado para alguns gestores, que contém as informações mais completas.

[28] Nos Planos constam uma nota de rodapé que os dados completos estão em documento interno da corporação

FIGURA 11: IMAGEM DO SISTEMA FECHADO COM OS DADOS DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
3º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR

Formulário nº 125
PE 2015-2019

Promover campanhas educativas em escolas

INICIATIVA (*What* /O quê)	Promover campanhas educativas em escolas	OBM (*Where* /Onde)	3º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR
		SETOR GERENTE (*Where* /Onde)	3º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	CIDADÃO E SOCIEDADE	GESTOR (*Who* /Quem)	Comandante do 3º BBM
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Difundir a cultura de prevenção		
OBJETIVO DA INICIATIVA	Aumentar a quantidade de escolas alcançadas por campanhas educativas voltadas para a prevenção		
JUSTIFICATIVA (*Why* /Porquê)	Atualmente, nas escolas existentes na área do 3º BBM, as campanhas educativas ocorrem somente quando solicitadas pelo diretor/ cordenador das escolas e na Semana de Prevenção.		

PERÍODO DE EXECUÇÃO (*When* /Quando)	
INÍCIO	15/08/2016
FIM	31/12/2016

SITUAÇÃO ATUAL	
Execução da Iniciativa	Meta da Iniciativa
X	X

INDICADOR DE PROCESSO/RESULTADO	
Indicador	Meta da Iniciativa
Número de Campanhas Educativas em Escolas	01 por ano por escola de município com OBM instalado até 2019

Fonte: sistema CBMES.

Da análise documental e dos sistemas CBMES, podemos extrair, em síntese, o apresentado no quadro 26.

QUADRO 26: SÍNTESE ANALÍTICA DOS ELEMENTOS DO PAINEL ESTRATÉGICO

	PE 11/14	PE 15/19
Número de Perspectivas	4	4
Número de objetivos estratégicos	31	19
Número de iniciativas	121	109
% definição de responsáveis	99,17%	100%
% de definição de indicador claro	80,16%	66,34%
% de definição de metas claras	80,16%	66,34%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no sistema de monitoramento PE CBMES

Visitando os “planos operacionais” da instituição[29], todas as ações planejadas são precedidas do indicativo basilar de “objetivo estratégico” ou “iniciativa estratégica”, conforme mostra a figura 12.

FIGURA 12: FRAGMENTO DE PLANO OPERACIONAL CBMES

2- AÇÕES PLANEJADAS PARA 2018

INSTITUCIONAL[2]

PROJETO / AÇÃO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	GERENTE	PRAZO	PESO[3]
Celebrar convênio com Município de Viana	- Realizar gestão permanente junto aos municípios para fortalecimento do SISCIP.	Cmt do 6º BBM	Jul	4
Celebrar convênio com Município de Serra		Cmt do 6º BBM	Jul	4
Celebrar convênio com Município de SMJ		Cmt do 6º BBM	Jul	4
Realizar Visitas aos ME Reservas, na área da 1ª Cia, indicando suposto risco social	- Desenvolver políticas de fortalecimento dos vínculos da Corporação com Inativos	Sargenteant e 1ª Cia	Abril	3
Realizar Visitas aos ME Reservas, na área da 2ª Cia, indicando suposto risco social		Sargenteant e 2ª Cia	Abril	3

Fonte: Diretriz 007/2017 AEST

No primeiro esforço de implementar o que fora planejado estrategicamente, registrado, a Diretriz de Serviço 01/2007 – BM/6 convoca os diversos Comandos CBMES para realização, em 28/11/2007, do “*I Seminário de Planejamento Interno CBMES para o ano de 2008*”. Colocava como referência o Projeto ES 2025, ES 2007/2010.

A presente diretriz afirmava ainda:

> Objetivo do seminário: Ao final do Seminário os participantes deverão reunir condições de:
>
> - Conhecer a política do CBMES para o ano de 2008;
>
> - Preparar seu Planejamento para 2008 tendo como vetor básico a Política CBMES 2008;
>
> - Preparar seu Planejamento nos parâmetros teóricos apresentados;
>
> - Inserir seu Planejamento na ferramenta MGW. (CBMES, 2007)

Fica evidenciado, ainda, que não existia uma política de alinhamento ao PE organizacional.

[29] Aprofundada a pesquisa no estágio 4.

No ano seguinte, dezembro de 2008, a BM/6 expede nova Diretriz para organizar o plano 2009. Nesse documento já coloca como “diretriz” a ser observada para o trabalho: “Plano Estratégico CBMES 2006/2010 SENASP, 2005”.

É o primeiro documento localizado que pauta a necessidade de planejar o ano tomando por base, também, o PE vigente. O que se repete nas Diretrizes dos anos seguintes, até a última em 2018.

Nos anos acima citados, conforme se extrai do exame das diversas diretrizes, os planos eram acompanhados e comunicados a partir das seguintes estratégias:

- **Inspeções** Anuais;
- **Reuniões Semanais** com EMG e Chefes de Centros;
- **Reuniões Mensais** Com EMG, Chefes de Centros e Comando de todos OBMs;
- **Workshop** ao Final do 1º Semestre para acompanhamento e realinhamento do Planejamento Institucional;
- **Seminário ao Final** do Ano para prestação de contas. (CBMES, 2018)

Resgatando os documentos da instituição, observa-se que durante os anos de 2008 a 2012 a instituição se manteve, formalmente, realizando seu “plano operativo”, chamado de “plano de metas para o ano”, sendo expedido o documento institucional sob o título de “*consolidação do planejamento*”. A citada consolidação não foi feita durante os anos de 2013 a 2017, retornando no ano de 2018 (Figura 13).

FIGURA 13: PLANOS OPERATIVOS CBMES

Fonte: Arquivo CBMES

Os PE 11/14 e PE 15/19 previram planos operativos nos modelos 5W2H[30] (Figura 14). Os planos operativos CBMES iniciados institucionalmente em 2008, sofreram evolução vindo a se fixar no modelo “o que”, “quem”, “quando”, “onde”, “por que”, 5w, não entrando no detalhamento do “como” e “quanto custa”. Em contrapartida, estabelece um sistema de peso, variando de 1 a 5 do mais simples (1) ao mais complexo (5), mostrando um sistema de equilíbrio para se estabelecer responsáveis.

FIGURA 14: MODELO DE PLANO OPERATIVO PARA UNIDADES CBMES

PLANO DE AÇÃO PARA REALIZAÇÃO DAS INICIATIVAS PREVISTAS (EXEMPLO) Metodologioa 5w2h						
O quê (Iniciativa)	**Porquê**	**Onde**	**Prazo**	**Responsável**	**Como**	**Quanto**
Descentralizar OBM	Minimizar tempo resposta na região	V Nova e Sta Maria de Jetibá	Dez 2013 Dez 2014	SPI BM/6	Recursos próprios	5.000.000,00

Fonte: Plano Estratégico CBMES 2011/2014

Ainda no plano operativo (plano de metas), fica explícito que sua execução, de 2008 a 2018, foi prevista para ser feita em 8 etapas:

> O Programa é composto por 8 etapas e será executado tendo como base o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir):
>
> 1 – Sensibilização das pessoas que estarão envolvidas na fase de execução e as pessoas que serão colaboradores;
> 2 – Diagnóstico dos problemas e levantamento de sugestões;
> 3 – Definição de projetos (metas), prazos e gerentes.
> 4 – Divulgação do Programa
> 5 – Início do Programa e execução – 15 de janeiro de 2018
> 6 – Fase de correções e acertos - trimestral
> 7 – Término do programa com avaliação de resultados – 15 de dezembro de 2018
> 8 – Divulgação dos resultados.
>
> *No final de junho deverá ser realizado um workshop para avaliação e realinhamento do planejado.
>
> ** Em dezembro será realizado um seminário para apresentação dos resultados e início do planejamento para o próximo ano.” (CBMES, 2018)

[30] A ferramenta 5W2H surgiu na indústria automobilística japonesa durantes os estudos de “qualidade total”. Atua como um mapa de atividades e sua metodologia tem origem nos termos: *What* (o que), *who* (quem), *when* (quando), *where* (onde), *why* (por que), *how* (como) e *how much* (quanto custa), sendo apoio ao planejamento de ações nas organizações. Portal da Administração, disponível em < https://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html> acesso em 16/11/2019.

As Diretrizes BM/6 CBMES (posteriormente AEST) evidenciam que a reunião ao final do primeiro semestre, executada em um só dia, tinha por objetivo realizar o acompanhamento do plano anual, ou seja, de cunho mais operacional. Já a reunião ao final do segundo semestre, realizada em dois dias, reservava espaço para fechamento do plano anual (cunho operacional) e espaços de discussão mais estratégica, projetando os passos do ano seguinte. Os mesmos documentos mostram que eram escolhidos espaços adequados fora da organização, de preferencialmente isolados, confortáveis, de forma a permitir a imersão[31] do gestor no momento organizacional. Para a reunião de final de ano ainda, em regra, era definida uma atividade/palestra de cunho motivacional/formativo, também com o objetivo de envolver o gestor para a importância do momento. Por fim, mas também significativo, na reunião do final do segundo semestre (dois dias) era destinado o momento noturno para uma atividade de integração e convívio dos gestores.

No CBMES, historicamente segue-se a linha acima descrita. A título de exemplo, temos na figura 15 a convocação para um "workshop de acompanhamento do PE. Todas os setores da Corporação são envolvidos, de níveis estratégicos e táticos, com

---

[31] As "**reuniões de imersão**" estão sendo crescentemente utilizadas por companhias privadas e órgãos de administração pública como uma oportunidade especial para avaliação do desempenho geral de uma administração ou de um setor dela. Nesta, as pessoas reúnem-se por um período de tempo limitado (dois a três dias), em local próprio, para que, distantes das ocupações e preocupações da vida diária, possam dedicar-se ao tema em questão. As "reuniões de imersão" compartilham [...] o princípio básico do deslocamento do indivíduo do seu local habitual de trabalho para outro ambiente completamente diferente, além do princípio da concentração das reuniões e discussões, numa agenda específica, igualmente diferente das agendas do cotidiano de cada um. Nestas reuniões, é possível levar seus participantes a debater questões que, usualmente, não são objeto do dia a dia do trabalho. Questões como: Como estamos nos saindo? Para onde estamos indo? Que oportunidades e ameaças nos atingem? Quais nossos planos para o futuro? Como nossas prioridades estão sendo tratadas? Que erros cometemos? Que objetivos devem ser alterados, abandonados ou redimensionados? Que podemos fazer para melhorar o nosso desempenho? E tantas outras mais de natureza análoga. Muitas vezes, sobretudo companhias privadas, convidam um palestrante para falar aos participantes. A conveniência ou não de ter um palestrante depende dos objetivos e do formato da sua reunião. Quem deve participar? Esta é uma questão chave, e é sempre um problema. "Reuniões de imersão" são muito valorizadas pelos membros da organização. Nelas, os chefes estão presentes e dela participam democraticamente. É uma oportunidade especial para ser conhecido e reconhecido. Por isso, a lista de participantes precisa ser organizada obedecendo a uma lógica. A participação nelas não pode resultar de escolhas arbitrárias. Cuide muito quem vai ser excluído. A exclusão deve decorrer de um critério, justificado pela natureza dos problemas a serem abordados, e da competência legal e política naquelas matérias, por parte daqueles que devem participar do encontro. FERRAZ, Francisco – Reuniões de Imersão – disponível em https://mundodapolitica.com/reunioes-de-imersao-a-organizacao/, acesso 15/03/2020.

aproximadamente 50% das vagas destinadas a atividade “meio” e 50% destinadas a atividade “fim”.

FIGURA 15: PARTICIPANTES CONVOCADOS PARA WORKSHOP DE PLANEJAMENTO

Nota de Serviço 003/2009 BM/6 Planejamento Institucional CBMES 2009/2010 Página 4 de 13

- Distribuição de vagas

SETOR		VAGAS	SETOR		VAGAS
COMANDO	Cmt Geral, Sub Cmt, Aj. Geral	03	CSM	Chefe, mnt, oficina	03
CEDEC	Coordenador ,Sub Coordenador .	02	CEIB	Chefe, sub chefe, STE, Ext	05
CORREGEDORIA	Corregedor e sub corregedor	02	CAT	Chefe, Sub Chefe, analise, vistoria	04
BM1	Chefe BM/1, Chefe DRH, Assessor	03	1 BBM	Cmt e Cmt's de Cia	04
BM2	Chefe	01	2 BBM	Cmt, sub-cmt e cmt's de Cia	04
BM/3	Chefe, Ed física, CIODES	03	3 BBM	Cmt e Cmt de Cia	02
BM/4	Chefe, secretário do Funrebom	02	4 BBM	Cmt, sub-cmt e cmt's de Cia	03
BM/5	Chefe	01	1 Cia Ind	Cmt e Sub Cmt.	02
BM/6	Chefe, Projetos, TI, CPL	04	SESP	Maj Bubach	01
Apoio	Cap Pimenta	01			
TOTAL					50

Fonte: Diretriz de Serviço 003/2009 CBMES

Do exame e comparação das diretrizes que regulavam a atividade de monitoramento, observa-se que as reuniões, nos primeiros anos eram sistematizadas de forma a possibilitar as diversas unidades operacionais expor: “ações cumpridas”, “em andamento”, “não cumpridas”, “descartadas”, “não previstas, mas realizadas”.

Mais recentemente, o formato do seminário de acompanhamento passou a ser no sentido das unidades operacionais relatar seus feitos no período para as Diretorias afetas ao tema, de forma prévia, e elas, por sua vez, realizarem a exposição nos seminários daquilo que julgar mais relevante. Esse formato atual consegue, minimamente, promover um filtro para que os temas “operacionais” não absorvam os “estratégicos”[32].

No sistema de acompanhamento do PE CBMES, existe a possibilidade do gestor

[32] Conforme Diretriz de Serviço s/nº 2018 – AEST que regulou as ações relativas ao *Workshop* de Acompanhamento do Planejamento Institucional 2018.

responsável pela iniciativa marcar as opções: “*Não iniciada*”, “*em execução*”, “*concluída*”; e “*descartada*”. Das 109 iniciativas, temos treze sem escolha de opção alguma e treze na condição de “*descartada*”. Porém, não consta nenhum registro sobre o porquê dessa condição.

Importante destacar que não foram localizados registros formais de arquivos que relatam o acompanhamento dos Planos Operativos ou Estratégicos, nem físicos nem virtuais, o que evidencia uma falta de controle de ações corretivas tomadas e dificuldade em ações de melhoria contínua.

5.1.3 Do *Survey*

O Instrumento de coleta para o *Survey* foi o questionário aplicado presencialmente (ANEXO A). Das respostas aos questionários foram apuradas a “Moda”, “Média” e “Mediana”, sendo feita a opção pela “Média” tendo em vista a amostra não ser discrepante, apresentando uma alta frequência em seus resultados. A tabela 1 explicita os valores apurados para a “Missão CBMES”

TABELA 1: AVALIAÇÃO DA MISSÃO CBMES

Continua

SOBRE A MISSÃO CBMES:	MÉDIA			
	CB/SD	ST/SGT	CAP/TEN	OF SUP
Você acha importante o CBMES prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento às Pessoas?	4,98	4,96	4,94	5,00
Você acha importante o CBMES prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Meio Ambiente?	4,52	4,79	4,61	4,58
Você acha importante o CBMES prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Patrimônio?	4,72	4,87	4,72	4,62
Você acha importante o CBMES coordenar as ações de Defesa Civil?	4,60	4,75	4,78	4,88
Você acha importante o CBMES executar as ações de Defesa Civil?	4,31	4,50	4,41	4,42

Você acha importante o CBMES atender de forma eficiente e ágil em todo território capixaba?	4,82	4,85	4,91	4,85

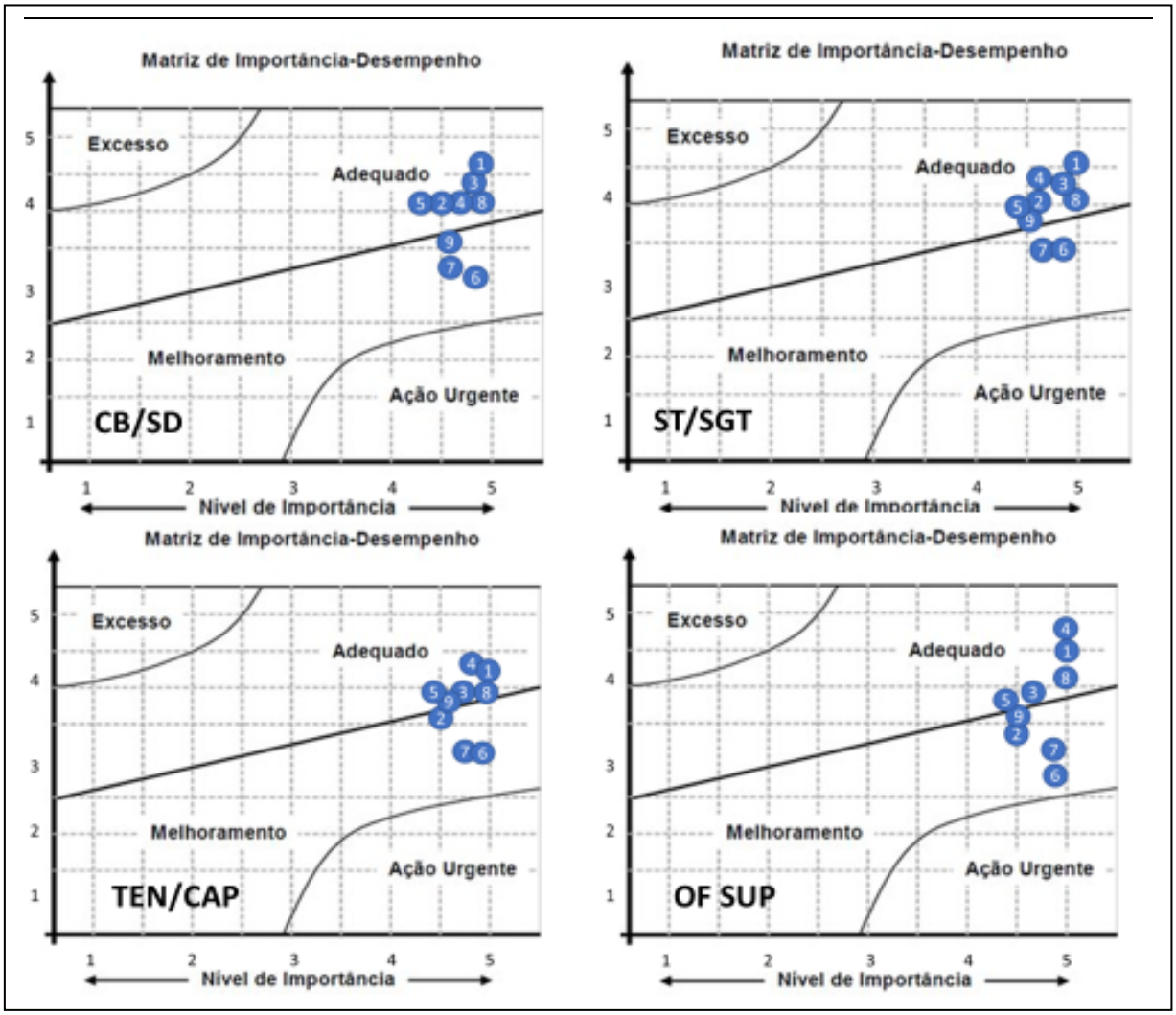
Continuação

SOBRE A MISSÃO CBMES:	MÉDIA			
	CB/SD	ST/SGT	CAP/TEN	OF SUP
Você acha importante o CBMES atender de forma integrada com os Órgãos de defesa social e sociedade em todo território capixaba?	4,59	4,75	4,85	4,85
Você acha importante o CBMES proporcionar o sentimento de segurança e amparo à população?	4,88	4,90	4,94	4,85
Você acha que o CBMES presta os serviços de proteção, socorro e salvamento às Pessoas?	4,62	4,57	4,13	3,81
Você acha que o CBMES presta os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Meio Ambiente?	4,07	4,29	3,73	3,31
Você acha que o CBMES presta os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Patrimônio?	4,37	4,35	3,99	3,65
Você acha que o CBMES coordena as ações de Defesa Civil?	4,24	4,35	4,30	4,38
Você acha que o CBMES executa as ações de Defesa Civil?	4,06	4,06	3,86	3,81
Você acha que o CBMES atende de forma eficiente e ágil em todo território capixaba?	3,06	3,69	2,98	2,62
Você acha que o CBMES atende de forma integrada com os Órgãos de Defesa Social e sociedade em todo território capixaba?	3,28	3,67	3,17	3,31
Você acha que o CBMES proporciona o sentimento de segurança e amparo à população?	4,02	4,25	3,98	3,88
Você conhece a **MISSÃO CBMES** descrita no Planejamento Estratégico?	2,72	3,63	3,87	4,31
Você concorda com a **MISSÃO CBMES**: “Prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento às pessoas, ao meio ambiente e ao patrimônio, coordenando e executando as ações de defesa civil, atendendo em todo território capixaba de forma eficiente, ágil e integrada com os órgãos do sistema de defesa social e sociedade, visando a manutenção do sentimento de segurança e amparo à população.”	4,51	4,63	4,60	4,46
Você acha que o CBMES está cumprindo sua missão?	3,79	4,13	3,89	3,52

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do resultado do *Survey*

Levando os resultados para Matriz de Slack (2002), Figura 16, se pode observar a avaliação feita entre categorias, expondo de forma analítica elementos que compõem a “Missão”, sobre o grau de importância e desempenho do atributo avaliado.

FIGURA 16: MATRIZ DE SLACK (2002) PARA AVALIAÇÃO ANALÍTICA DA MISSÃO CBMES



Fonte: elaborado pelo Autor com base no *Survey*

Os atributos avaliados foram: 1- Prestação de serviço de proteção, socorro e salvamento à pessoa; 2- Prestação de serviço de proteção, socorro e salvamento ao Meio Ambiente; 3- Prestação de serviço de proteção, socorro e salvamento ao Patrimônio; 4- Coordenação de ações de defesa civil; 5- Execução de ações de defesa civil; 6- Atendimento de forma eficiente, ágil em todo território capixaba; 7- Atendimento integrado em todo território capixaba; 8- Proporciona o sentimento de segurança a população; 9- Cumpre a missão prevista no plano.

Em relação ao aspecto geral do cumprimento da “Missão CBMES”, a percepção dos seus integrantes é que cumpre de forma “adequada” no limite para ações de “melhoramento”. Visando melhor qualificar a resposta, a análise decomposta evidencia relativa harmonia de respostas entre as 4 categorias profissionais pesquisadas, apresentando-se atributos adequados para: “proteção, socorro e salvamento” das pessoas e seu patrimônio e coordenação e execução das ações de defesa civil, de forma a proporcionar o sentimento de segurança a comunidade. Carece de “melhoramento” os atributos de “proteção, socorro e salvamento” ao meio ambiente e a integração, de forma a possibilitar atendimento eficiente e ágil em todo território capixaba.

A tabela 2 apresenta o resultado da avaliação para a “Visão de Futuro” CBMES.

TABELA 2: AVALIAÇÃO DA VISÃO DE FUTURO CBMES

Continua

SOBRE A VISÃO DE FUTURO CBMES:	**MÉDIA**			
	CB/SD	**ST/SGT**	**CAP/TEN**	**OF SUP**
Você conhece a “Visão de Futuro” CBMES descrita no Planejamento Estratégico?	3,33	4,46	4,25	4,42
VOCÊ CONCORDA com a visão de futuro: “ser reconhecida nacionalmente como uma instituição pública moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de Bombeiro e Defesa Civil, alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba.”	3,19	3,51	4,13	4,50
Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o **RECONHECIMENTO NACIONAL** que é uma instituição pública que alcançou excelência no cumprimento de suas missões em todo território capixaba.?	4,50	4,58	4,54	4,35
Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **MODERNA** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	4,49	4,59	4,48	4,46
Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **COMPETENTE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	4,63	4,62	4,54	4,54

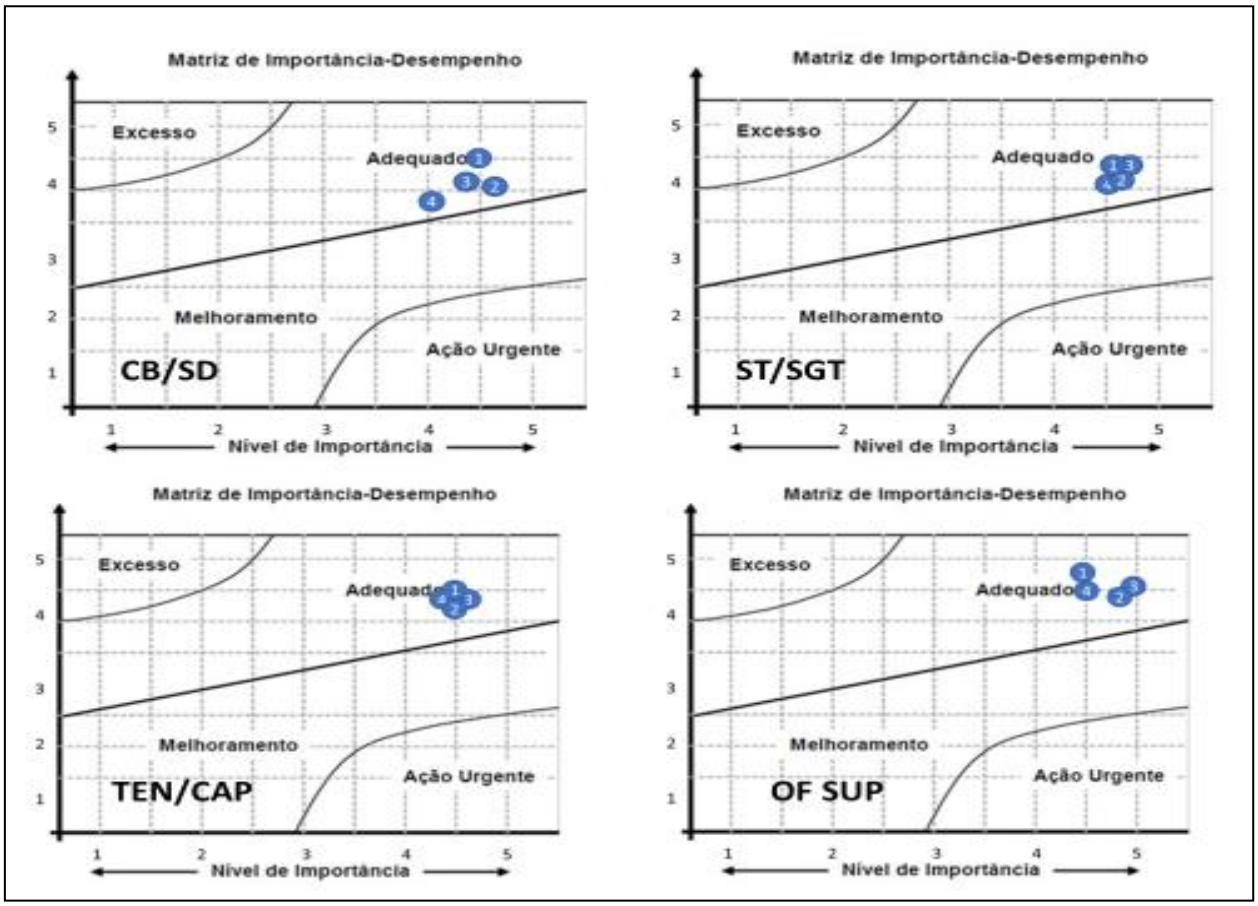
Continuação

SOBRE A VISÃO DE FUTURO CBMES:	MÉDIA			
	CB/SD	ST/SGT	CAP/TEN	OF SUP
Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública de **ALTA CREDIBILIDADE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	4,66	4,73	4,56	4,77
Você ACHA QUE O CBMES CAMINHA para o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **MODERNA** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	4,07	4,55	4,52	4,31
Você ACHA QUE O CBMES CAMINHA para o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **COMPETENTE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	4,06	4,42	4,10	4,27
Você ACHA QUE O CBMES CAMINHA para o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **ALTA CREDIBILIDADE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	4,27	4,55	4,33	4,35
VOCÊ ACHA QUE o CBMES **CAMINHA** para a visão de futuro: "ser reconhecida nacionalmente como uma instituição pública moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de Bombeiro e Defesa Civil, alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba."	3,87	4,45	4,19	4,35

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do resultado do *Survey*

Levando os resultados para Matriz de Slack (2002), figura 17, se pode observar a avaliação feita entre categorias, expondo de forma analítica elementos que compõem a "Visão de Futuro", sobre o grau de importância e desempenho do atributo avaliado.

FIGURA 17: MATRIZ DE SLACK (2002) PARA AVALIAÇÃO ANALÍTICA DA VISÃO DE FUTURO CBMES



Fonte: elaborado pelo Autor com base no S*urvey*

Os atributos avaliados foram: 1- organização moderna; 2- organização competente; 3- organização com credibilidade; e 4- visão de futuro (aspecto geral).

Na avaliação, evidencia-se uma percepção situada na zona de “adequado” para os atributos de organização moderna, competente e com credibilidade, com grande destaque para esse último. Deixou-se de avaliar o atributo “*ser reconhecida nacionalmente*” por entender não ser razoável esse julgamento pelo público interno, muito afastado do juízo adequado. Nesse sentido, vale a ressalva das conclusões apuradas para “missão” e “visão de futuro” não buscarem exaurir o “mérito” da perspectiva “desempenho”, tendo a intenção apenas de captar a percepção interna dos integrantes da organização.

Outro ponto relevante a se destacar foi o apurado no *Survey* em relação a “Missão” e “Visão de Futuro” no sentido de explicitar o “grau de conhecimento”, “grau de

concordância” e a percepção sobre praticar ou não (Tabela 3).

TABELA 3: AVALIAÇÃO DA VISÃO DE FUTURO E MISSÃO CBMES

Questão	Missão CBMES (Média)	Visão de Futuro CBMES (Média)
Você conhece?	2,7	2,3
Você concorda?	4,3	4,3
Você acha que o CBMES pratica	3,7	3,9
Score 1- Nada; 2- Pouco; 3- Regular; 4- Suficiente; 5- Muito		

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no *Survey* aplicado

Evidenciou-se um baixo grau de conhecimento da “missão” e “visão” o que será tratado na discussão sobre “alinhamento” (Estágio 3). Em contrapartida a avaliação de concordância teve uma pontuação boa (4,3 em 5,0) mostrando não ser desconectada da práxis corporativa. Em relação a conseguir executar aquilo que se propõe (ou deveria se propor), há margem de melhoria na performance.

O *Survey*, utilizando-se das fontes documentais PE11/14 e PE15/19, avaliou ainda os seguintes “valores CBMES”: 1- Hierarquia; 2- Disciplina; 3- Ética; 4- Excelência; 5- Espírito de Corpo; 6- Coragem e determinação; 7- Vigor Físico; 8- Satisfação; 9- Segurança.

A tabela 4 apresenta o resultado da avaliação para os “Valores” CBMES e a figura 18 sua distribuição na Matriz de Slack (2002), sobre o grau de importância e desempenho do “valor” avaliado.

TABELA 4: AVALIAÇÃO DOS VALORES CBMES

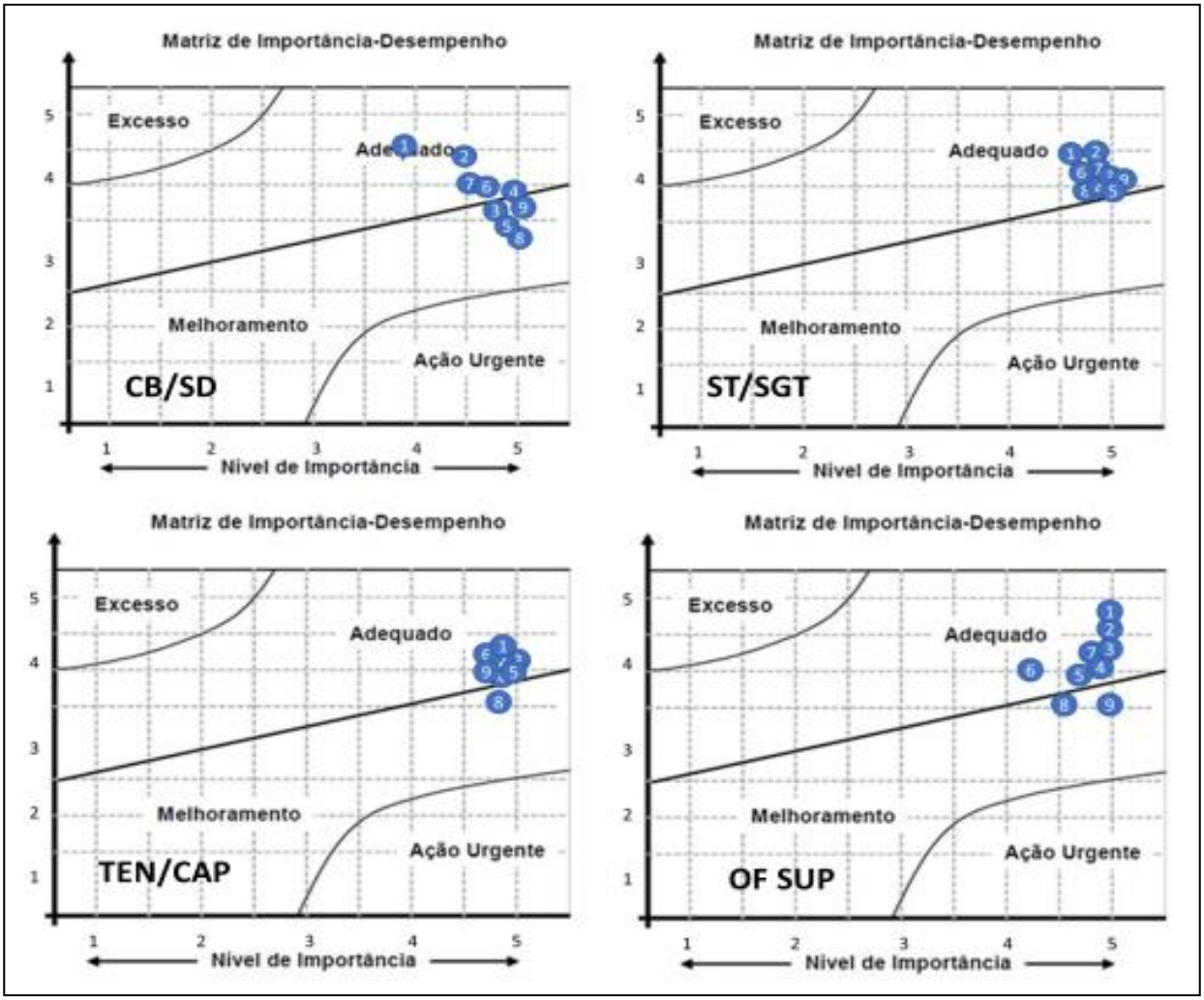
Continua

SOBRE OS VALORES CBMES:	MÉDIA			
	CB/SD	ST/SGT	CAP/TEN	OF SUP
Você conhece os “**Valores**” CBMES descritos no Planejamento Estratégico?	2,91	3,67	4,11	4,31
Você acha importante o valor “**Hierarquia**”?	3,84	4,56	4,76	4,96
Você acha importante o valor “**Disciplina**”?	4,58	4,81	4,90	4,96
Você acha importante o valor “**Ética**”?	4,91	4,94	4,93	4,96
Você acha importante o valor “**Excelência**”?	4,86	4,88	4,89	4,81
Você acha importante o valor “**Espírito de Corpo**”?	4,89	4,83	4,92	4,88
Você acha importante o valor “**Coragem e Determinação**”?	4,74	4,73	4,77	4,62

Você acha importante o valor “**Vigor Físico e Saúde**”?	4,68	4,88	4,82	4,85
Você acha importante o valor “**Satisfação**”?	4,87	4,83	4,80	4,81
Você acha importante o valor “**Segurança**”?	4,95	4,85	4,92	4,88
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Hierarquia**”?	4,50	4,44	4,32	4,46
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Disciplina**”?	4,45	4,54	4,34	4,46
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Ética**”?	3,70	4,37	4,15	4,27
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Excelência**”?	3,85	4,23	3,99	4,00
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Espírito de Corpo**”?	3,34	3,96	3,94	3,96
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Coragem e Determinação**”?	4,01	4,38	4,25	4,12
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Vigor Físico e Saúde**”?	4,00	4,42	3,99	4,42
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Satisfação**”?	3,19	3,96	3,60	3,77
Você acha que o CBMES pratica o valor “**Segurança**”?	3,75	4,16	4,05	3,92

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do resultado do *Survey*

FIGURA 18: MATRIZ DE SLACK(2002) PARA AVALIAÇÃO DOS “VALORES”



Fonte: Elaborado pelo Autor com base no *Survey*

Os atributos avaliados foram: 1- Hierarquia; 2- Disciplina; 3- Ética; 4- Excelência; 5- Espírito de Corpo; 6- Coragem e Determinação; 7- Vigor Físico e Saúde ; 8- Satisfação; 9- Segurança.

Diferente da “missão” e “visão”, nos “valores” há relativa divergência de posicionamento entre as categorias de servidores. Se atendo tão somente àqueles que se apresentam fora da área de adequabilidade, temos como posicionamento comum os valores 8 (satisfação) e 9 (segurança) precisando de ações de “melhoramento”. Para categoria de CB/SD há necessidade ainda de intervenção nos valores 3 (Ética) e 5 (Espírito de Corpo). O Valor 1 (Hierarquia) teve pontuação baixa para categoria de CB/SD, base da pirâmide hierárquica CBMES. O Valor 6 (Coragem e Determinação) teve um valor mais baixo para os Of. Sup. O que explica a sua retirada na transição do PE 11/14 para PE 15/19.

5.1.4 Das Entrevistas Semi-Estruturadas

Os participantes das entrevistas foram os Gestores Estratégicos e Táticos CBMES que participam efetivamente do acompanhamento BSC, sendo 12 Oficiais Superiores[33], com a caracterização básica já demonstrada no Quadro 9 (p. 54).

O instrumento de coleta foi a realização das entrevistas exploratórias semiestruturadas, face a face, conforme roteiro do ANEXO B.

Os conteúdos das entrevistas foram categorizados conforme Quadros apresentados no item 4.4.3.

Em relação a “Identidade Organizacional” CBMES, houve concordância com a “Missão” e “Valores Institucionais”, porém, se torna relevante apresentar os seguintes destaques em relação a “Visão de Futuro” (Quadro 27):

[33] Oficial Superior é aquele de patentes de Major, Tenente-Coronel ou Coronel. Preparados para assumir funções de alta gestão na Corporação de nível tático ou estratégico.

QUADRO 27: DESTAQUES EM RELAÇÃO A “VISÃO DE FUTURO” CBMES

Nº	Gestor	Destaque
1	E2G	“*Concordo com missão, valores e visão de futuro. Mas acho que existe uma desconexão entre imagem e realidade da Corporação. Entendo que a Corporação está mais preocupada com sua imagem do que o cumprimento de sua missão. Ações isoladas e pontuais são maximizadas como se fosse uma realidade Institucional, o que não o é.”*
2	E3PG	*“Falta maior clareza na “visão de futuro”. Quem deveria nos reconhecer? A sociedade? Então deveria ser explícito. Ser o melhor é algo relativo, depende com quem está comparando. A relativização faz com que nos perdemos. Ser o melhor no meio de ruins não diz muito”*
3	E5PG	*“Mudaria algo na Visão de futuro. Conectando-a melhor a missão e sendo mais realista com o horizonte temporal”*
4	E6PG	*“De um plano para o outro a identidade organizacional vem sendo aprimorada, assim, em regra, concordo com a atual. Mudaria algo na visão de futuro. Entendo que ela não está bem ligada com a missão proposta. Da forma com que está estruturada parece que buscamos ser o melhor em determinada técnica e não no atendimento à sociedade, que está diretamente relacionado ao tempo resposta. Assim, se pudesse mudar, buscaria um melhor alinhamento da visão de futuro com a missão.”*

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas entrevistas.

Problemas destacados em relação ao seu horizonte temporal e possível desconexão com a “missão” institucional reforçam as evidências já obtidas na análise documental pela necessidade de revisão da “Visão de Futuro” CBMES.

No Quadro 28 há uma síntese dos principais posicionamentos dos Gestores sobre a “clareza” das Metas e Indicadores do PE.

QUADRO 28: SÍNTESE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A “CLAREZA” DAS METAS E INDICADORES DO PE.

Continua

Nº	Gestor	Destaque
1	E1PG	“*Em parte. Acho que precisa ser feito melhorias neste aspecto*”.

Continuação

Nº	Gestor	Destaque
2	E2G	"*Há indicadores e metas. Mas muito deles são mal formulados (elaborados). Precisa ser mais claro*" e, "mas *são mal elaborados. Dificulta saber o que é uma boa execução. Precisa ser mais claro. Exemplo: Ações com Inativos, campanhas educativas em escolas, etc.*"
3	E3PG	"Acredito que falta clareza para as metas e indicadores"
4	E4PG	"em parte. Acaba sendo incompleto."
5	E5PG	"faltam indicadores e metas claras. Prova disto é a falta de cobrança nos seminários. Os gestores apresentam "ações cumpridas", "não cumpridas", "descartadas" e não há feedback algum.
6	E6PG	"*Em parte. Nas ações que ele possui uma entrega ao final, concreta, acaba ficando clara a meta a atingir. Em outros casos não há. O principal indicador na área de emergência é o tempo resposta. Nisso não se fala*." "Para a grande maioria a meta a ser atingida não está clara."
7	E7PG	"*os objetivos estratégicos são muito amplos. Fica a critério do cmt/chefe decidir o que acha melhor fazer. Tudo justifica a ação*", e "*Aquele que o faz, busca planejar seu OBM e depois encontrar fundamentação no PE*".
8	E8G	*Alguns são mal formulados, elaborados. Precisa ser mais claro. Como vou executar agora?",*
9	E9G	*"Acho que não.". "Desconheço."*
10	E10G	*"Metas sim. Indicador não. Acredito que as metas são abrangentes demais."*
11	E11G	*"existem algumas missões meio abertas, vagas" "existe pouca cobrança"*
12	E12G	*"o aspecto negativo que eu destacaria é a falta de indicadores."*

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas entrevistas.

Todos os entrevistados indicaram problemas de clareza nas metas e indicadores do PE CBMES. Observa-se, por parte dos gestores, uma mistura entre os "objetivos estratégicos", que não possuem metas e indicadores, e as "iniciativas estratégicas" que possuem. Essa mistura causa uma percepção divergente daquilo que os documentos evidenciam. Essa dificuldade apresentada no CBMES foi também evidenciada como "falha comum" na revisão integrativa e também apontada por Ota (2014) em seus estudos sobre planejamento estratégico no setor público.

Em linhas gerais os entrevistados deram as seguintes notas para o Plano e seu

processo de comunicação (Quadro 29)

QUADRO 29: NOTA DE AVALIAÇÃO SOBRE O PE CBMES E SEU PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Entrevistado	**Nota sobre o plano**	**Nota sobre processo de comunicação**	**Descrição mínima elementos do ME[34]**	**Principal aspecto positivo destacado**	**Principal aspecto negativo destacado**
E1PG	9	5	Não	*"Bússola da organização"; "evidencia as prioridades da organização"*	*"A planilha para acompanhamento foi complexa para o momento"*
E2G	7	5	Não	*"Alinhamento do plano com as diretivas de governo"*	*"Ausência de mecanismos de controle sobre o que os OBMs executam"*
E3PG	8	2,5	Sim	*"Metodologia boa. Produto final bom"*	*"Alinhamento e controle foi fraco"*
E4PG	8	5	Não	*"Os objetivos são claros"*	*"Baixo envolvimento de muitos Oficiais importantes"*
E5PG	7	3	Sim	*"Está bem inserido na cultura da organização"*	*"Ausência de metas e indicadores para monitoramento"*
E6PG	8	2	Sim	*"O plano em si"*	*"Ausência de metas e indicadores para um processo formal de cobrança"*
E7PG	7	3	Não	*"Cultura do planejamento está bem enraizada"*	*"Pouco uso do PDCA para melhoria"*
E8G	9	5	Não	*"É o norte da Corporação"*	*"Falta de política de cobrança de resultado"*
E9G	8	-	Não	*"Direciona os esforços"*	*"gosto de coisa mais prática"*
E10G	8	3	Não	*"O caminho a seguir"*	*Falta clareza em algumas missões*
E11G	8	3	Não	*"Dá direção para a Instituição"*	*"Algumas missões são abertas e não há cobrança."*
E12G	9	3	Não	*"Nosso norte; fácil de entender."*	*"Falta de indicadores para observar o progresso"*

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do resultado das entrevistas

A partir do score alto para o plano, por mais que aparente deficiências, evidencia-se

[34] ME – Mapa estratégico

um bom grau de confiança no documento, obtendo a média 8,0 em sua avaliação. Fato importante a ser destacado que 75% dos seus gestores não conseguiram descrever, minimamente, os elementos fundamentais do Mapa Estratégico. Quando perguntado sobre o que destacaria como aspecto mais positivo no plano, a resposta recorrente foi no sentido de ser o direcionador das principais ações da organização, “o Norte”, “a bússola”, deixando claro as prioridades organizacionais. Em relação ao destaque negativo do PE, foram recorrentes a dificuldade em relação a metas e indicadores e a ausência de um sistema de controle, “cobrança”.

O quadro 30 apresenta uma síntese de comentários relevantes nas entrevistas sobre o processo de comunicação do PE.

QUADRO 30: SÍNTESE DE COMENTÁRIOS DOS ENTREVISTADOS SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DO PE CBMES

Nº	**Gestor**	**Destaque**
1	E1PG	*“É um Ponto que precisa melhorar”*
2	E2G	*“Acho que a ferramenta deveria ser melhor explicada. Maior compreensão geraria maior interesse e conhecimento”*
3	E3PG	*“Baixíssimo!”*
4	E4PG	*“Foi deficiente. A ausência de monitoramento e avaliação não mostraram essa deficiência”*
5	E6PG	*“É muito ruim. Fraco.”*
6	E8G	*“Acho que precisa melhorar. Faz o planejamento, faz os seminários, mas sinto que precisaria ter uma consultoria interna para conseguir melhor desenvolver, principalmente na área de indicadores”*
7	E10G	*“houve comunicação apenas para o nível de Oficiais Superiores”*
8	E11G	*“acho que para Oficiais Superiores é razoável, para o restante não existe”.*

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas entrevistas.

Os comentários reforçam o score baixo para o tema apresentado no Quadro 29 (3,59 pontos em 10). Um dos elementos básicos da boa comunicação é o bom entendimento da mensagem, assim, o quadro 31 apresenta uma síntese das últimas capacitações

dos Gestores no tema em estudo.

QUADRO 31: DEMONSTRATIVO DAS ÚLTIMAS CAPACITAÇÕES DOS GESTORES ENTREVISTADOS NO TEMA PE

Nº	Gestor	Ano	Capacitação
1	E1PG	2007	disciplina no CSBM[35]
2	E2G	2007	disciplina no CSBM
3	E3PG	2007, 2012 e 2017	disciplina no CSBM, no Mestrado e Doutorado
4	E4PG	2002, 2007 e 2012	disciplina no Mestrado, no CSBM e em Curso de Extensão Profissional
5	E5PG	2007, 2010 e 2018	disciplina no CSBM, em pós lato sensu e disciplina no Mestrado
6	E6PG	2007 e 2018	disciplina do CAO[36] e Curso de Extensão Profissional
7	E7PG	2007 e 2018	disciplina do CSBM e Palestra.
8	E8G	2007	disciplina do CAO
9	E9G	2007	disciplina do CAO
10	E10G	2007	disciplina no CSBM
11	E11G	2007	disciplina do CAO
12	E12G	2007	disciplina do CAO

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas entrevistas

A pouca identificação por parte dos Gestores dos elementos básicos do mapa estratégico, fundamental no BSC, se explica pelo lapso temporal em capacitação no tema. 66% dos entrevistados tiveram sua última capacitação efetiva no ano de 2007, ou seja, 12 anos atrás, como disciplina em Curso de especialização a nível lato sensu (CAO e CSBM). 3 gestores se aprofundaram em disciplinas de Mestrado e Doutorado e 2 Gestores em Curso de Extensão profissional. Evidencia-se uma necessidade premente de reforçar conceitos da ferramenta BSC.

O quadro 32 busca relatar a percepção dos Gestores sobre a existência de incentivos institucionais a busca pelo cumprimento do plano.

[35] CSBM – Curso Superior de Bombeiro Militar – Curso na carreira do Oficial que o habilita a promoção ao último posto (Coronel)
[36] CAO – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – Curso que habilita o Capitão a ser promovido aos postos de Oficial Superior (Major)

QUADRO 32: EXISTÊNCIA DE INCENTIVOS AO CUMPRIMENTO DO PLANEJADO

Gestor	Existência de Incentivo	Comentário
E1PG	Não	*"Há uma pressão nos seminários para minimamente cumprir a missão"*
E2G	Não	*"Não há incentivos para cumprir nem tampouco punição para aqueles que não cumprem"*
E3PG	Não	*"Não há premiação objetiva, mas entendo que nas reuniões há o incentivo ao cumprimento do plano. Acredito que haja um reconhecimento subjetivo da chefia"*
E4PG	Não	*'Nenhum incentivo ou punição"*
E5PG	Não	*"Se deixa de utilizar muitos mecanismos previstos nas normas organizacionais, tanto para incentivar como para corrigir."*
E6PG	Não	*"Nem tampouco reunião efetiva. Não há controle efetivo"*
E7PG	Não	*"Não há PDCA efetivo para saber a quem premiar"*
E8G	Não	"*O que há é a Portaria de dispensa recompensa, mas não se contempla ações de gestão em conformidade com PE*"
E9G	Não	"*Não tem incentivo nem punição. Não se controla. Para quem fez, parabéns. Para quem não fez, segue. O problema é que desanima. Mas quando participamos de uma capacitação animamos de novo*"
E10G	Não	---
E11G	Não	---
E12G	Não	"*Conseguir executar o projeto planejado já seria um grande incentivo, mas nem isso se observa. Acaba ficando frustrado e já no próximo ciclo não se tem mais o desejo e dedicação de seguir*."

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Evidencia-se a ausência de incentivos, seja pela recompensa, seja pela cobrança, exigência. Foi destacado, também, que na legislação vigente, Regulamento Disciplinar dos Militares, há mecanismo de incentivo, a exemplo da "dispensa recompensa" e "elogio".

O quadro 33 apresenta a percepção dos Gestores sobre a possibilidade de mudanças nas Iniciativas Estratégicas previstas no Plano.

QUADRO 33: PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE POSSIBILIDADE DE MUDANÇAS NO PLANO.

Nº	Gestor	Destaque
1	E1PG	"*Em alguns momentos havia alguma discussão, outras partiam do Comandante, não se suprimia, apenas adiava a iniciativa*".
2	E3PG	"*não foi utilizada a possibilidade de mudança ao longo do tempo pela característica de construção dos objetivos, variados e amplos e pela ausência de indicadores e metas claros, podendo ser aumentado ou diminuído por conta do responsável direto."*
3	E4PG	"*Eventualmente se tomava a decisão sem discussão. No sentido de "deixar na geladeira algo previsto*". "*O plano não é rígido. Cabe analisar e verificar a pertinência da oportunidade e os cenários que se desdobram"*
4	E5PG	"*Os objetivos são bastante amplos, sem meta definida, assim pouco se precisa mudar*." "*No início, durante o Comando de Beltrano de Tal*[37]*, a rigidez do plano chegou a descartar algumas oportunidades sem ao menos entrar na pauta de discussão do Grupo, o que causou a época grande desconforto*
5	E6PG	"*A mudança poderia surgir a qualquer momento, sem necessariamente ter sido discutido, por decisão do Comandante-Geral*."
6	E7PG	"*Como os objetivos são muito amplos, sem metas claras, acaba acomodando muitas ideias que, inclusive, não atendem a missão, visão e valores institucionais*".
7	E10G	"*Os objetivos são muito amplos, tudo se encaixa ali.*"
8	E11G	*"De acordo com o momento poderia mudar. Para aproveitar oportunidade. Mas de acordo com a prioridade do Comandante."*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

O sentido geral dos entrevistados é que, se existia a discussão para eventual mudança, essa era pouco eficiente e utilizada (E1PG, E3PG, E4PG, E5PG, E6PG, E7PG, E8G). A ausência de indicadores e metas tornavam os objetivos amplos, possibilitando adequar vários tipos de novas iniciativas, "*tudo se encaixa ali*".

[37] A instalação de uma unidade de salvamento aquático no Município de Aracruz, junto a um complexo portuário, é lembrada como oportunidade perdida.

Sobre o Plano Operacional CBMES, todos os gestores entrevistados confirmaram sua existência e prática de fato. No Quadro 34 há uma síntese de observações relevantes sobre o Plano Operativo.

QUADRO 34: SÍNTESE DE OBSERVAÇÕES FEITAS PELOS GESTORES A RESPEITO DO PLANO OPERATIVO CBMES

Nº	Gestor	Destaque
1	E1PG	"*os primeiros planos não foram construídos com base no PE vigente. Ao longo do tempo foi melhorando sua conexão. Passou por um processo de amadurecimento*".
2	E2G	"*houve um momento de lacuna durante o Comando do Cel Fulano de Tal pela avaliação dos planos operativos que deixaram de existir no período*"
3	E3PG	"*há uma coluna que obriga o link entre planos, há pequenos gaps. Não havia um filtro para analisar a aderência do operativo com o estratégico."*
4	E5PG	*"durante os anos de 2013 a 2017 ele não foi formalizado em um documento para acompanhamento. Percebe-se que o detalhamento do PE no painel estratégico de alguma maneira foi suficiente para manter a organização no rumo traçado dentro de um nível de performance satisfatória aos gestores maiores da organização."*
5	E6PG	*"logo no início o Plano de Metas foi colocado como uma boa prática desenvolvida no 1 BBM[38] que poderia ser estendida a toda corporação. Não deveria ter, no primeiro momento, um caráter impositivo, devendo ser trabalhado no nível de "sensibilização".*
6	E7PG	"pela falta de filtro e metas/indicadores claros, do proposto no plano operativo, "*alguns gestores primeiro planeja o ano e depois busca sua base no PE".*
7	E12G	*"Conseguir executar o projeto planejado seria o maior incentivo. Mas nem isso se observa. Acaba ficando frustrado para o próximo ciclo, já não tendo mais desejo e dedicação de realizar o planejamento."*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Pode-se extrair uma síntese que indica um processo de amadurecimento no "Plano Operativo", com sua ligação direta ao estratégico, porém com algumas deficiências geradas pela falta de monitoramento e avaliação, controle. Houve uma descontinuidade no processo durante os anos de 2013 a 2017.

[38] O documento citado por E6PG originalmente recebeu o título de "Pro Metas 1 Cia Ind", confeccionado no ano de 2000, para o período de 1º de março de 2000 à 28 de fevereiro de 2001, vindo a ser repetido no 1 BBM, confeccionado no ano de 2004 para atender ao período de 1º de março de 2004 à 28 de fevereiro de 2005, onde teve maior visibilidade (CBMES, 2004).

Sobre reuniões de monitoramento do planejado, todos os entrevistados reforçaram a presença de dois grandes momentos no ano, ao final do 1º semestre e ao final do segundo semestre. Porém, E1PG, E3PG, E4PG, E5PG e E6PG entendem que realizar o acompanhamento em apenas dois momentos é deficitário, devendo ser bimestral ou trimestral.

Do resultado das entrevistas, restou também evidenciado que o Comando CBMES possui, em regra, uma reunião semanal com a participação dos gestores de mais alto nível da organização e gestores chaves da "atividade meio" e uma reunião mensal com a participação de todos os maiores gestores das "atividades meio" e "atividades fim" da organização.

Ainda sobre o monitoramento do planejamento há necessidade de se destacar as afirmativas abaixo (quadro 35):

QUADRO 35: REUNIÕES DE MONITORAMENTO DO PLANO CBMES

Nº	Gestor	Destaque
1	E1PG	*"o controle na implementação foi fraco"*
2	E2G	"*metas mal formuladas do PE dificultam sua correta implementação e atingimento de resultados*
3	E3PG	*"deveria ser feito mês a mês. Mas entendo que o monitoramento pode ser feito a todo momento." "deveria ser mais robusto. Faltou acompanhamento."*
4	E5PG	"*Não há por parte do alto comando uma maior cobrança no plano de metas". Ele é da Unidade Operacional dando a compreender não ser da Instituição. Parece se descolar do estratégico em certo ponto*."
5	E6PG	*A ausência de metas e indicadoras claros e a falta de um processo formal de cobrança impossibilitaram um efetivo monitoramento.*
6	E7PG	*não há efetivo acompanhamento*
7	E8G	"*o formato é sacal, não funciona*."
8	E12G	*"Difícil fazer sem indicador claro." "Acho que de fato não tem".*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Evidencia-se um grande prejuízo a atividade de monitoramento pela falta de clareza naquilo que é importante e se deve acompanhar.

Para dar suporte mínimo a atividade de monitoramento do planejamento, a partir de

2015, foi desenvolvido um “sistema interno de acompanhamento”[39]. Todos os entrevistados mostraram conhecimento desse sistema, porém ficou também evidenciado o pouco hábito de sua utilização e o sentimento de “pouco controle” existente.

Sobre o sistema de acompanhamento das iniciativas estratégicas do plano o quadro 36 apresenta as principais respostas.

QUADRO 36: PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO CBMES

Nº	Gestor	Destaque
1	E1PG	*“seu acesso e utilização não são disponíveis a todo o CBMES sendo pouco intuitiva.”*
2	E2G	“É uma planilha de Excel que falta controle e reuniões periódicas”. “Por ocasião das reuniões do meio do ano e do final do ano é uma correria para atualizar.”
3	E3PG	“*Um BI é importante e não temos”*
4	E5PG	“*Não há instrumento que possibilite a gestão a vista sem demandar esforço hercúleo*”.
5	E6PG	*“Nosso sistema é uma planilha de Excel que ninguém preenche.” “não há rotina de acompanhamento” “ A título de exemplo, o Governo do estado possui o SIGES e um monitoramento efetivo nas informações ali postadas (ou não). Cobram os gestores pela atualização ordinária. Acredito que deveria ter um setor específico na Corporação para isto.”*
6	E7PG	“*O Cmt monitora aquilo que é mais importante para ele, ou seja, novamente prevalecendo o “pessoal” sobre o “institucional*
7	E8G	*“acredito que não tenha um sistema para acompanhamento do Plano”*
8	E12G	*“desconheço.”*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Quando perguntado sobre os registros do deliberado nas reuniões de acompanhamento para correções de rumo os entrevistados informaram que, em regra, não há registros formais. E5PG afirma que as apresentações ficavam à disposição da equipe que coordenava os seminários, mas não se recorda de discussão para encaminhamentos nem tampouco feedback. E4PG confirma também nesse sentido. Assim, evidencia-se uma falta de encaminhamento formal do deliberado nas reuniões e posteriores feedbacks.

[39] Através de planilha de Excel com sua tela representada na figura ___.

Com base nos estudos de Wilson (1990), Mintzberg (1994) e Ota (2014) os Altos Gestores entrevistados foram questionados sobre possíveis falhas no processo de elaboração e implementação do PE CBMES, sendo os resultados apresentados nas Tabelas 5 e 6 e, nas tabelas 7 e 8 após uma busca pela melhor qualificação das repostas.

TABELA 5: AVALIAÇÃO DE FALHAS COMUNS NO PROCESSO PE CBMES PELOS GESTORES QUE INTEGRARAM A EQUIPE PARA ELABORAÇÃO DO PE

Nº	**Questões**	**Planejamento e Gestão**						
		E4	**E1**	**E7**	**E6**	**E3**	**E5**	**Media**
1	Processo de elaboração do PE foi dominado pelo STAFF	2	3	3	2	4	3	2,83
2	Metodologia dominou o STAFF	2	3	3	3	4	2	2,83
3	A Alta Gestão responsável pela implementação do PE pouco participou de sua elaboração	2	2	3	3	4	4	3,00
4	Houve falha na escolha do portfólio da organização	1	2	1	3	4	1	2,00
5	Houve falha na escolha das “verdadeiras escolhas estratégicas”	2	1	2	4	3	2	2,33
6	O planejamento ignorou os requisitos culturais e de recursos organizacionais	2	3	3	2	3	1	2,33
7	Houve a previsão única de cenário	3	4	5	2	4	1	3,17
8	Houve baixa criatividade e intuição	2	2	4	4	5	1	3,00
9	O processo de planejamento foi feito top down	1	1	2	3	4	2	2,17
10	Houve a substituição do "pensamento estratégico" pelo "plano estratégico"	2	4	4	3	5	2	3,33
11	A liderança maior da Instituição não se fez presente para se manter a sinergia	1	1	3	2	5	4	2,67
12	Houve grande dificuldade de estabelecer indicadores de desempenho	5	5	5	5	4	5	4,83
13	Há grande resistência às mudanças	3	4	5	3	3	3	3,50
14	Houve a busca pela acomodação da ideia e interesses de todos perdendo o foco nas estratégias	2	3	3	3	3	4	3,00

1- **Raramente** **2- Poucas vezes** **3- Às vezes** **4- Com frequência** **5- Com muita frequência**

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Wilson (1990), Mintzberg (1994) e Ota (2014)

TABELA 6: AVALIAÇÃO DE FALHAS COMUNS NO PROCESSO PE CBMES PELOS GESTORES IMPACTADOS PELO PE

Nº	Questões	Gestão						
		E12	E8	E10	E11	E9	E2	Media
1	Processo de elaboração do PE foi dominado pelo STAFF	4	1	1	3	3	4	2,67
2	Metodologia dominou o STAFF	4	4	1	2	3	4	3,00
3	A Alta Gestão responsável pela implementação do PE pouco participou de sua elaboração	3	1	1	3	3	3	2,33
4	Houve falha na escolha do portfólio da organização	4	1	2	1	2	2	2,00
5	Houve falha na escolha das “verdadeiras escolhas estratégicas”	5	1	1	2	2	2	2,17
6	O planejamento ignorou os requisitos culturais e de recursos organizacionais	3	1	1	3	3	2	2,17
7	Houve a previsão única de cenário	5	1	1	3	2	1	2,17
8	Houve baixa criatividade e intuição	2	1	1	2	2	3	1,83
9	O processo de planejamento foi feito *top down*	3	1	1	1	5	1	2,00
10	Houve a substituição do "pensamento estratégico" pelo "plano estratégico"	4	1	3	2	4	3	2,83
11	A liderança maior da Instituição não se fez presente para se manter a sinergia	4	1	3	1	4	1	2,33
12	Houve grande dificuldade de estabelecer indicadores de desempenho	5	3	1	3	4	2	3,00
13	Há grande resistência às mudanças	5	1	1	3	3	1	2,33
14	Houve a busca pela acomodação da ideia e interesses de todos perdendo o foco nas estratégias	4	2	1	1	3	2	2,17

1- **Raramente** **2- Poucas vezes** **3- Às vezes** **4- Com frequência** **5- Com muita frequência**

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Wilson (1990), Mintzberg (1994) e Ota (2014)

Da análise das Tabelas 5 e 6 se observa pequena divergência entre as categorias de gestores para as questões 3, 7, 8 e 14 e considerável divergência para as questões 12 e 13. Assim, na busca de qualificar a análise, foi criada a Tabela 7, excluindo os Gestores das duas categorias com respostas extremas, para cima ou para baixo.

TABELA 7: AVALIAÇÃO DE FALHAS COMUNS NO PROCESSO PE CBMES PELOS GESTORES ENTREVISTADOS[40]

Nº	Questões	Gestores Entrevistados								
		E11	E9	E2	E4	E1	E7	E6	E5	Media
1	Processo de elaboração do PE foi dominado pelo STAFF	3	3	4	2	3	3	2	3	2,9
2	Metodologia dominou o STAFF	2	3	4	2	3	3	3	2	2,8
3	A Alta Gestão responsável pela implementação do PE pouco participou de sua elaboração	3	3	3	2	2	3	3	4	2,9
4	Houve falha na escolha do portfólio da organização	1	2	2	1	2	1	3	1	1,6
5	Houve falha na escolha das “verdadeiras escolhas estratégicas”	2	2	2	2	1	2	4	2	2,1
6	O planejamento ignorou os requisitos culturais e de recursos organizacionais	3	3	2	2	3	3	2	1	2,3
7	Houve a previsão única de cenário	3	2	1	3	4	5	2	1	2,6
8	Houve baixa criatividade e intuição	2	2	3	2	2	4	4	1	2,5
9	O processo de planejamento foi feito *top down*	1	5	1	1	1	2	3	2	2
10	Houve a substituição do "pensamento estratégico" pelo "plano estratégico"	2	4	3	2	4	4	3	2	3
11	A liderança maior da Instituição não se fez presente para se manter a sinergia	1	4	1	1	1	3	2	4	2,1
12	Houve grande dificuldade de estabelecer indicadores de desempenho	3	4	2	5	5	5	5	5	4,2
13	Há grande resistência às mudanças	3	3	1	3	4	5	3	3	3,1
14	Houve a busca pela acomodação da ideia e interesses de todos perdendo o foco nas estratégias	1	3	2	2	3	3	3	4	2,6

1- **Raramente** **2- Poucas vezes** **3- Às vezes** **4- Com frequência** **5- Com muita frequência**

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Wilson (1990), Mintzberg (1994) e Ota (2014)

A partir das tabelas 5, 6 e 7, foi construída a Tabela 8 que permite uma melhor análise dos pontos de divergência entre as categorias respondentes.

[40] Foram excluídos os gestores com avaliação de extremos (scores mais altos e mais baixos)

TABELA 8: SÍNTESE DA APURAÇÃO DAS QUESTÕES DIVERGENTES

Nº	Questões	G	PG	GERAL[41]
		Media	Media	Media
3	A Alta Gestão responsável pela implementação do PE pouco participou de sua elaboração	2,33	3,00	2,88
7	Houve a previsão única de cenário	2,17	3,17	2,63
8	Houve baixa criatividade e intuição	1,83	3,00	2,50
12	Houve grande dificuldade de estabelecer indicadores de desempenho	3,00	4,83	4,25
13	Há grande resistência às mudanças	2,33	3,50	3,13
14	Houve a busca pela acomodação da ideia e interesses de todos perdendo o foco nas estratégias	2,17	3,00	2,63

1- **Raramente** **2- Poucas vezes** **3- Às vezes** **4- Com frequência** **5- Com muita frequência**

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Wilson (1990), Mintzberg (1994) e Ota (2014)

Os resultados apurados pelas tabelas 5 e 6, melhor qualificados pelas tabelas 7 e 8, evidenciam a necessidade de atenção para os seguintes pontos:

- Algumas vezes, durante a elaboração do PE, o Staff dominou o processo com protagonismo maior que o desejado pelos Gestores podendo ter inibido a boa ambiência de coparticipação dos demais integrantes da Organização[42];

- A Alta Gestão CBMES, por fatores aqui não evidenciados, algumas vezes apresentou participação aquém da esperada;

- Os gestores entrevistados entendem que algumas vezes o plano substituiu o “pensamento estratégico”;

- Algumas vezes foi evidenciada significativas resistências as mudanças; e

[41] Resultado apurado na Tabela 7
[42] O método ZOPP da Agência de Fomento Alemã (GIZ) apresenta excelente metodologia para esse fim.

- Com frequência houve grande dificuldade de se estabelecer indicadores de desempenho.

5.2 DA INTEGRAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

5.2.1 Escolhas metodológicas para avaliar o estágio de evolução do uso da ferramenta BSC no CBMES (Modelo de análise)

Como já explicitado no Capítulo “Aspectos metodológicos” (p. 36), os dados coletados foram discutidos e analisados tendo por parâmetro os 6 estágios de utilização da ferramenta BSC, apurados por Kaplan e Norton em sua obra “Execução Premium” (2008), de forma a evitar, ou minimizar, a lacuna existente entre a fase de “elaboração” e “implementação” do “Plano Estratégico”, levando, assim, o BSC a condição de ferramenta de Gestão Estratégica.

Os dados extraídos da Revisão Integrativa aperfeiçoaram o processo de categorização da análise de conteúdo, levantando pontos de atenção para utilização da ferramenta no setor público e sua necessária adaptação. Da apuração realizada da Análise Documental se explicitou, ao menos formalmente, estágios de implementação e conformidade de uso da ferramenta BSC. O *Survey,* aplicado a todos os integrantes da corporação, indicou a real consistência da identidade organizacional exposta no Plano Estratégico e elementos do processo de alinhamento desenvolvido. As entrevistas semiestruturadas com os gestores de nível estratégico/tático possibilitaram consolidar a avaliação de consistência e identificar possíveis falhas de utilização da ferramenta.

5.2.2 Integração, análise e discussão

a. **Estágio 1 – Gestores desenvolvem as diversas estratégias**

Para bem cumprir o “estágio 1”, Kaplan e Norton destacam a necessidade de atenção para três pontos: 1- bem esclarecer a missão, visão de futuro e valores da Instituição; 2- realização de análise estratégica e diagnóstico, de forma a apurar as questões chaves; e 3- formulação da estratégia (2008).

Dos resultados apurados evidenciou-se que o CBMES buscou consolidar sua identidade organizacional desde 2005, momento em que iniciou a prática de planejamento estratégico. A partir do esforço patrocinado pela SENASP/MJ, o CBMES buscou definir sua “missão”, “visão de futuro” e “valores”. Percebe-se a mudança nas escritas da Missão e da Visão de Futuro do PE 06/10 para os PE11/14 e PE15/19.

Para “missão” houve, no primeiro momento, a opção de se manter o texto legal previsto no art. 130 da Constituição Estadual, avançando no PE 11/14 para inserção de elementos chaves como ensina Kaplan e Norton (2008, p.39): “*a declaração de missão deve informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização*”. Daí podemos extrair que o CBMES, como órgão público vinculado ao princípio da legalidade, permanece, em sua essência, com a missão descrita na CE, porém devendo observar: 1- atendendo em todo território capixaba; 2- de forma eficiente, ágil e integrada com os órgãos do sistema de defesa social e à sociedade; 3- visando a manutenção do sentimento de segurança e amparo à população.

Elementos da cadeia de valor CBMES foram inseridos de maneira explícita, pois estratégias podem ser estabelecidas através da utilização, de forma otimizada, dos elos existentes entre as atividades que compõem essa cadeia. (LOPES, CARVALHO E ARAÚJO, 2009)

Como assegura o *Survey*, essa “Missão” se torna bem aceita pelos membros da Instituição obtendo uma média de 4,3 pontos para sua importância. Os membros do CBMES atribuíram 3,7 pontos para seu desempenho, sentimento de cumprimento da “missão”. No que tange a sua avaliação analítica, levando em consideração sua “importância x desempenho”, nenhum atributo da “Missão” apresentou necessidade de “ação urgente de melhoria”, porém, carece de “melhoramento” os atributos de “proteção, socorro e salvamento ao meio ambiente” e a “integração”, de forma a

possibilitar “atendimento eficiente e ágil em todo território capixaba”.

A declaração da “Visão de Futuro”, buscou apresentar objetivos de médio e longo prazo, qual seja: 1- reconhecimento nacional nos quesitos “instituição moderna”, “competente” e de “alta credibilidade” nas atividades de bombeiros e defesa civil; e 2- Excelência no cumprimento de sua missão em todo território capixaba. Kaplan e Norton ensinam, também, que a visão institucional deve conter três elementos: ter objetivo ousado; definição de nicho; e horizonte temporal (2008). Nesse sentido, para o caso do CBMES o objetivo ousado é explicitado quando busca o reconhecimento nacional e o grau de excelência no cumprimento de sua missão em todo território capixaba. Porém, peca na definição de nicho ao optar por um descritivo amplo: “*instituição moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de bombeiro e defesa civil*” e “*alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba*.” Por fim, seu horizonte temporal acaba sendo impreciso. Poderia, a princípio, entender que seria implícito, ou seja, no final do horizonte temporal do Plano, que seria no primeiro momento 2014. Essa tese enfraquece quando a mesma visão de futuro é levada ao horizonte temporal do plano seguinte, 2019, sem nenhuma alteração.

> A declaração de visão deve explicitar, no mais alto nível organizacional, metas ousadas para a estratégia, inclusive indicadores de sucesso e horizontes temporais nítidos.
>
> A declaração de visão fornece um objetivo e uma descrição de alto nível de como a organização pretende criar valor no futuro. (Kaplan e Norton, 2008, p.42)

Como exemplo, a “Visão de Futuro” descrita no PE do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é:

> Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal com foco no cidadão e com responsabilidade socioambiental, realizará ações de prevenção e investigação de incêndio e atenderá as ocorrências emergenciais nos padrões internacionalmente consagrados. (CBMDF, 2016)

Assim, evidencia-se os três elementos destacados por Kaplan e Norton: 1- horizonte temporal – “*até 2024*”; 2- definição de nicho – “*realizará ações de prevenção e investigação de incêndio e atenderá as ocorrências emergenciais*”; 3- objetivo ousado – “*nos padrões internacionais*”.

O *Survey* realizado na Corporação mostrou um “grau de conhecimento” de 3,33 nos

níveis mais baixos da Organização, chegando a 4,42 nos níveis mais altos, o que será tratado no tópico “alinhamento”. E sua avaliação analítica pela matriz de Slack (2002) indicou, em relação a percepção do público interno, um nível de importância e desempenho “adequado” para todos os aspectos da “visão de futuro” proposta (Slack, 2002). Porém, nas entrevistas aos gestores que trabalham e são impactados pelo PE, surgiram *feedbacks* importantes (Quadro 27) que, em consonância com análise documental, evidenciam a necessidade de aprofundamento de discussão e eventuais ajustes na “visão de futuro” Institucional.

Ansoff e Mcdonald (1993) (apud OTA, 2014) já destacavam que a “pouca clareza” onde se quer chegar é um grande dificultador da boa implantação dos planos Estratégicos no setor público. Essa falta de clareza pode impactar também a formulação da estratégia, principalmente enquanto conceito abstrato, existente na mente das pessoas envolvidas, prejudicando o pensamento e comportamento coletivo (MINTZBERG, 2001, apud LEITE E SILVA, 2014). Reforça a necessidade de atenção o apurado na revisão integrativa onde, essa falta de clareza evidenciou-se como principal dificuldade a ser superada (72,7% dos casos).

No que tange aos “valores”, os planos CBMES caminharam com os descritivos já apresentados no Quadro 23. Em seu PE 15/19, o CBMES define seus valores como sendo a base de convicção nas quais as pessoas e a Instituição acreditam e das quais decorrem o seu desenvolvimento e desempenho. Esses valores afetam, inclusive comportamento, ações, atitudes e relacionamentos pessoais. “*É a partir desses valores que são formadas as bases da filosofia, da política e da cultura da Instituição, bem como de todo o processo da tomada de decisão*” (CBMES, 2015).

Da avaliação dos aspectos “importância x desempenho” (SLACK, 2002), nenhum valor se enquadrou na área da “ação urgente”, porém, o valor “satisfação” teve indicativo para “melhoria” em três das quatro classes profissionais avaliadas. O valor “segurança” teve indicativo para “melhoria” em duas das quatro classes profissionais avaliadas. Todos os valores tiveram um grau de importância acima dos 3,84 pontos (em 5), sendo que, nas três categorias que refletem maior tempo de serviço na corporação (ST/Sgt, Cap/Ten e Of Sup) a menor pontuação foi 4,62 (em 5), o que evidencia como os valores institucionais vão amadurecendo no senso comum do profissional.

Em geral, missão e valores se mantem estáveis ao longo do tempo, já a visão de futuro é um objetivo a ser alcançado no horizonte temporal proposto (KAPLAN E NORTON, 2008). A repetição da “visão” CBMES em seus planos, sem necessários indicadores e metas, mostra imprecisão no objetivo de longo prazo, podendo dificultar o estabelecimento dos necessários objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton ensinam que após a boa definição da identidade organizacional (Missão, Visão e Valores) a Instituição passa a ter uma nítida imagem do que precisa realizar, passando a ter a necessidade de bem elaborar seu diagnóstico situacional (2008).

Os planos de 2011/2014 e 2015/2019 informam que se utilizou da análise SWOT para realizar a análise do ambiente interno e externo que circundavam a organização, realizando, posteriormente, o entrecruzamento de “forças”, “fraquezas”, “ameaças” e “oportunidades” (matriz SWOT entrecruzada). Nesse aspecto é relevante destacar o citado pelo gestor entrevistado E1PG: “*na ocasião muitas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades foram levantadas, prejudicando um entrecruzamento de maior qualidade para se extrair os vetores*”. Essa afirmativa é confirmada pelos entrevistados E3PG, E4PG e E5PG. Kaplan e Norton, nesse sentido, ensinam:

> Quando bem conduzidas, as análises externa e interna fornecem grande quantidade de informação à equipe gerencial, embora muitas delas possam gerar confusão se examinadas em agregado. [...] Os planejadores, trabalhando com a equipe executiva, devem depurar a lista, para identificar aquelas de maior importância. (2008)

Complementando a etapa de diagnóstico, como descrito no PE 11/14, foi observada as diretrizes superiores já existentes, servindo assim de base para construção das estratégias:

> [...] tal planejamento deveria guardar simetria com a política do governo do Estado e nos anseios da Corporação, devendo ser focado nas diretrizes do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, nas orientações de governo 2007-2010 e no Planejamento Orçamentário Plurianual. (CBMES, 2010)

Seguindo linha semelhante, no PE 15/19, o CBMES buscou também se pautar para construção de suas estratégias nas “*orientações estratégicas do Governo estadual e com a modelagem Estrutural do Planejamento da SESP*.” (CBMES, 2015). Nesse sentido foram estruturadas as diversas estratégias CBMES. Assim, no PE 11/14 foram construídas 31 estratégias ao passo que no PE 15/19 foram reduzidas para 19. Dessas 19, 85% já eram estratégias postas no PE anterior, o que evidencia,

minimamente, uma estabilização do cenário diagnosticado no período anterior ou a imprecisão de objetivos (ausência de indicadores e metas) possibilitando acomodação em qualquer cenário.

Kaplan e Norton destacam que para bem desenvolver a estratégia se faz importante realizar aquilo que chama de "*declaração da direção estratégica*", onde os gestores elaboram para cada uma das questões estratégicas uma declaração contendo três componentes fundamentais: objetivo estratégico, atividade crítica e indicador preliminar.

Da análise dos planos CBMES e dos Mapas Estratégicos divulgados se observa bem definido os objetivos estratégicos, porém, esses não possuem indicadores. No Plano 11/14 se observa uma relação de "causa e efeito" em direção ao cumprimento da missão, o que não se faz presente no plano 15/19. As eventuais atividades críticas já são absorvidas pelo painel estratégico, não existindo registro analítico de sua formulação. Os aspectos sobre "indicadores" e a relação de "causa e efeito" será aprofundada na análise do estágio 2.

No quadro 37, se explicita o evidenciado em relação ao Estágio 1 – A Base do PE CBMES", apresentando possíveis sugestões de melhoria.

QUADRO 37: EVIDÊNCIAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO I BSC CBMES

Continua

ESTÁGIO I		
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	**Possíveis Ações de Melhoria**
- Em relação a identidade organizacional, em regra, ela está bem definida, carecendo, apenas, de discussão para eventual ajuste na "Visão de Futuro". Sua "missão" institucional está em harmonia com a base legal e explicita elementos de sua cadeia de valor. Inspira um planejamento pautado na Diretriz Superior de Governo e tem boa aceitação institucional entre seus servidores.	- A "Visão de Futuro" possui indicativo de avaliação de ajuste para boa e clara definição de onde se pretende chegar.	- Realizar "Workshop" entre Gestores CBMES para avaliação e eventual proposta de ajuste;

Continuação

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Possíveis Ações de Melhoria
- Em relação ao diagnóstico para execução do plano, pode-se inferir que foi realizado utilizando ferramenta adequada, SWOT, fazendo o entrecruzamento da matriz.	- Há Indicativo de necessidade de lapidação da SWOT com inserção de alguns "filtros" para os elementos apurados.	- Inserir a prática de filtros proposta por Kaplan e Norton (2008) para o próximo diagnóstico.
- Houve a formulação das estratégias com base no diagnóstico realizado e alinhados com a identidade organizacional.	- A formulação das estratégias não foi explicitamente pautada na missão e visão de futuro e acompanhada dos necessários e importantíssimos indicadores preliminares.	- Realizar "Workshop" entre Gestores para estabelecimento de Indicadores de resultado ou impacto para os objetivos estratégicos (Fundamental) pautados na missão[43] e visão de futuro.
----------	- O levantamento dos fatores críticos foi abandonado do PE 11/14 para o PE 15/19.	- Retornar com a prática de discutir e explicitar fatores críticos de sucesso após estabelecimento dos objetivos estratégicos e seus indicadores/metas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

b. Estágio 2 – Planejamento da Estratégia

No "estágio 2" a organização busca efetivamente estruturar seu planejamento, de forma a bem definir seus objetivos estratégicos, cumprindo sua missão pré-estabelecida, caminhando em direção a sua visão de futuro. Posteriormente esses objetivos estratégicos são organizados no Mapa Estratégico e respectivo *Balanced ScoreCard*, com iniciativas, indicadores e metas. A partir das declarações estratégicas obtidas no Estágio 1, há necessidade agora de realizar a conversão dessas em: "*objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos específicos, que orientam a*

[43] Desdobrar a "missão" na "cadeia de valor" CBMES poderá qualificar o processo.

ação e alinham a organização para execução eficaz da estratégia" (Kaplan e Norton, 2008)

O CBMES, seguindo a boa prática BSC, buscou organizar seus objetivos estratégicos em Mapas Estratégicos. Os mapas CBMES, PE 11/14 e PE 15/19, graficamente, não se apresentam alinhados com "Missão" e "Visão de Futuro". Foram desenvolvidos sob quatro perspectivas bem definidas em consonância com os ensinamentos de Kaplan e Norton e o encontrado na revisão integrativa BSC. No topo do mapa está a perspectiva "Cidadão/Sociedade". Na sequência, de cima para baixo, se apresentam: "processos internos", "aprendizagem e crescimento" e, em sua base, a perspectiva "financeiro e orçamentário".

Seguindo a orientação de Niven (2008) (Apud Afonso et al, 2015), quanto a necessárias adaptações para o setor público, a perspectiva "cliente", passa a ser chamar "Cidadão/Sociedade", indo para o topo do Mapa, e a perspectiva financeira passa a integrar a base do mapa (No mesmo sentido POISTER, 2010; BEMFICA et al, 2016; CUNHA e KRATZ, 2016).

Observam-se no PE 11/14 as perspectivas bem estruturadas, inclusive apresentando subdivisões que melhor comunicam seu propósito, a exemplo da perspectiva "aprendizagem e crescimento" que possui 3 temas: "*capital organizacional*", "*capital humano*" e "*capital da informação*". Da mesma forma, processos internos se subdivide em: "*infra-estrutura e inovação*", "*excelência profissional*" e "*qualidade no atendimento"*. O Mapa do PE 11/14 também se subdivide na vertical em três grandes temas da Instituição: "*Prevenção*", "*Emergência*" e "*Defesa Civil*". Nesse sentido, ensinam Kaplan e Norton:

> Conforme nossas melhores práticas mais recentes, construímos mapas estratégicos com base em temas estratégicos – conjunto de objetivos estratégicos correlatos. [...]
>
> Ao construir mapas estratégicos baseados em conjuntos de temas estratégicos, os executivos podem planejar separadamente e gerenciar cada um dos elementos-chave da estratégia, <u>e ainda assim garantir a integração de suas operações</u> (2008). Grifo nosso.

Essa boa prática teve solução de continuidade no PE seguinte (PE 15/19).

Outro nível de detalhamento necessário ao Mapa na visão de Kaplan e Norton é a chamada "*relação de causa e efeito*", definindo de forma clara o conjunto de atividades

e seus inter-relacionamentos necessários para execução do tema em questão (2008). No Mapa PE11/14 a “relação de causa e efeito” está bem presente, como se observa na figura 9, mas se perde no Mapa do PE seguinte.

Por fim, e talvez o ponto mais crítico do BSC CBMES, há necessidade de trazer para complementar o Mapa, formando o *Balanced ScoreCard*, os indicadores e metas dos objetivos estratégicos. Não foram encontrados quaisquer documentos que sinalizassem a existência de indicadores e metas para os Mapas Estratégicos CBMES. Nas entrevistas e na pesquisa documental todos os indicadores e metas localizados se referiam as iniciativas do painel estratégico. Kaplan e Norton lembram que na origem do BSC está o objetivo de oferecer aos gestores um conjunto de indicadores balanceados que permitam impulsionar a criação de valor a longo prazo. “*Quem não pode medir não pode melhorar*” (2008).

> Os objetivos estratégicos e os mapas estratégicos esclarecem em palavras e diagramas os objetivos da organização para o desempenho de curto e longo prazos [...] precisamos tornar os objetivos estratégicos mais significativos e factíveis, atribuindo-lhes indicadores específicos. (Kaplan e Norton, 2008)

Fato é que, indicadores e metas expressam os objetivos em termos específicos, possibilitando monitoramento e avaliação futuros. A ausência de indicadores, principalmente de “impacto” e “resultado” impossibilitam mensurar a efetividade das ações (PFEIFFER, 2010).

Vale ressaltar, ainda, o explicitado no Quadro 25, onde de 11 elementos descritos pela literatura para obtenção de um bom Mapa Estratégico temos no PE 11/14 “6” e no PE 15/19 “3”, o que equivale a 54,54% e 27,27% respectivamente para o total de *score*.

Complementando a análise sobre o Mapa BSC CBMES se faz importante destacar que 75% dos gestores entrevistados (quadro 29) não conseguiram descrever seus elementos básicos, o que evidencia baixo conhecimento da sua relevância no processo de alinhamento organizacional, o que reforça a necessidade de capacitação (POISTER, 2010; BEMFICA et al, 2016; CUNHA e KRATZ, 2016).

Ainda dentro do “Estágio 2”, e na sequência da elaboração do mapa estratégico, há necessidade de avaliar o “painel estratégico”, com suas iniciativas.

O PE 11/14, utilizando os parâmetros recomendados pelo BSC, apresenta 31

objetivos estratégicos, divididos nas 4 perspectivas, com 3 eixos temáticos, com 121 iniciativas. O PE 15/19, seguindo a mesma linha, também divididos nas mesmas 4 perspectivas, não possui divisão de eixos temáticos, apresenta 19 objetivos estratégicos e 109 iniciativas estratégicas. Da síntese demonstrada no Quadro 26 evidencia-se que as iniciativas estratégicas possuem "responsáveis" bem definidos, porém, das 109 iniciativas previstas no plano vigente, após análise, se observa que 66,34% possuem metas e indicadores claros, contra 33,66% que apresentam algum tipo de dubiedade. A título de exemplo podemos destacar a iniciativa de nº 109 "*promover campanhas educativas em escolas*" onde o termo "*campanha educativa*" não se encontra bem definido na Corporação. Outro exemplo: 105- "*Desenvolver políticas constantes de fortalecimento dos vínculos da Corporação com os Inativos*", onde o indicador é "*ação desenvolvida*". Não se tem definida na Corporação a Política nem tampouco que tipo de ação deveria ser feita com o inativo. Outro: 101- "*Fortalecer a resposta a emergências ambientais"* com o indicador *"Índice de Fortalecimento da resposta a emergências ambientais".* Esse índice não existe na Corporação. Outra: 99- "*Aumentar a segurança nas praias, rios, lagos, lagoas, mananciais e piscinas*", onde o indicador é "*Número de Guarda-Vidas por praia por município*" e a meta é "*Redução de 10% no índice a cada ano até 2019*", faltando paralelismo entre indicador e meta. Os Gestores entrevistados reforçam a necessidade de melhor definição e clareza nos indicadores e metas (quadro 29).

Outro ponto relevante a ser destacado na apuração foi a dissociação do setor de planejamento administrativo do planejamento orçamentário, no ano de 2015, através da reformulação da estrutura organizacional (Portaria 020/16). Fato dicotômico e paradoxal, é que a reestruturação tinha por um dos seus objetivos o fortalecimento do setor de planejamento e estratégia organizacional, criando setores específicos para "projetos institucionais", "inteligência corporativa" e "gestão do conhecimento", mas retirando toda parte de planejamento orçamentário, mola propulsora de realizações na esfera pública.[44]

No quadro 38 se explicita o evidenciado em relação ao Estágio II – "Mapas e Painel

[44] Lei 10.180/2001, que disciplina o sistema de planejamento e orçamento federal no Brasil, evidencia em seu art. 2º, que o sistema tem por finalidade realizar o planejamento estratégico nacional, formular planos de desenvolvimento, formular o plano orçamentário plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei de orçamento anual, entre outros correlatos.

Estratégico BSC CBMES”, apresentando possíveis sugestões de melhoria.

QUADRO 38: EVIDÊNCIAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO II BSC CBMES

ESTÁGIO II		
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	**Possíveis Ações de Melhoria**
- O ME possui objetivos distribuídos em boas perspectivas BSC	- A relação de “causa e efeito” se perdeu do PE 11/14 para o PE 15/19	- Retomar relação de “causa e efeito” para o próximo ciclo BSC, tendo por referência maior a “missão” e “visão de futuro institucional”.
- Objetivos estratégicos bem definidos e alinhados com missão e visão de futuro	- Necessita de inserção de indicadores e metas claras para melhor operacionalização dos Objetivos.	- Desenvolver ambiência para discussão, avaliação e estabelecimento de Indicadores, preferencialmente de resultado e/ou impacto, para os objetivos estratégicos.
- Painel estratégico bem estruturado, com todos os seus elementos essenciais.	- Avaliação de equilíbrio entre as diversas perspectivas ficou prejudicada pela ausência de balanceamento	Executar balanceamento após definição de indicadores
- As Iniciativas Estratégicas estão bem relacionadas com os Objetivos Estratégicos.	- Não há definição de responsáveis nos objetivos estratégicos	- Estabelecer responsáveis para os objetivos estratégicos.
- Há definição de responsáveis nas iniciativas estratégicas	- Necessidade de rever aproximadamente 33% dos indicadores e metas das iniciativas para maior clareza.	- Desenvolver ambiência para discussão, avaliação e estabelecimento de melhores indicadores e metas e/ou verificar necessidade de plano tático.
- Há definição de indicadores e metas para as Iniciativas	- Desconexão do planejamento administrativo com o orçamentário	- Desenvolver ambiência para discussão e avaliação de pertinência para fusão dos setores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

c. Estágio 3 – Alinhamento Organizacional

A partir do mapa Estratégico elaborado e aprovado pela alta gestão, no “estágio 3” se busca realizar o “alinhamento organizacional”. Para tanto há de se valer de um bom

processo de comunicação e incentivo ao cumprimento do estipulado. Nessa etapa setores estratégicos poderão construir novos Mapas e Painéis para suas unidades organizacionais em busca de bem cumprir seus objetivos estratégicos. (Kaplan e Norton, 2008).

Kaplan e Norton destacam que o alinhamento é composto por quatro aspectos: 1- consistência da estratégia; 2- alinhamento organizacional; 3- alinhamento do capital humano; 4- e alinhamento dos sistemas de planejamento e controle. (2006)

O item 1, "*consistência da estratégia*", nos ensinamentos de Porter (apud Kaplan e Norton, 2006) refere-se à consistência interna das atividades que buscam implementar a estratégia[45] podendo ser verificada quando um conjunto de indicadores de desempenho é consistente e alinhado aos resultados almejados, o que no caso do BSC CBMES já resta evidenciado como deficitário, pela ausência de indicadores referentes aos seus objetivos estratégicos.

Da análise dos painéis, disponíveis nos PE e no sistema de acompanhamento, resta evidenciado a existência de uma série de iniciativas vinculadas aos respectivos objetivos estratégicos, não sendo permitido, porém, avaliar sua efetividade para cumprimento do objetivo pela já destacada ausência de metas e indicadores dos OE.

Por fim, restou evidenciado, também, a ausência de balanceamento das iniciativas estratégicas.

Em relação ao "*alinhamento organizacional*" foi constatada a ausência de mapas e painéis secundários na organização CBMES o que, por si só, não indica um desalinhamento organizacional. Os planos operacionais da instituição[46], com todas as ações planejadas sendo precedidas do indicativo basilar de "objetivo estratégico" ou "iniciativa estratégica", conforme mostra a figura 18, evidenciam a preocupação pelo alinhamento organizacional.

Mas, é importante resgatar a fala de E7PG: "*os objetivos estratégicos são muito amplos. Fica a critério do cmt/chefe decidir o que acha melhor fazer. Tudo justifica a ação"*, e "*Aquele que o faz, busca planejar seu OBM e depois encontrar*

[45] Analisar a consistência da estratégica não está no escopo da presente pesquisa. Ver p. 7, "delimitação do estudo".
[46] Explicitado o resultado no estágio 4.

fundamentação no PE". Essa amplitude toda afirmada é dada pela ausência de metas e indicadores.

Ainda em relação ao alinhamento organizacional, Kaplan e Norton ensinam,

> A estratégia é formulada no topo da organização, mas deve ser executada pela base [...]. se os funcionários não a compreenderem ou não estiverem motivados para executá-la, a estratégia estará condenada ao fracasso. O alinhamento do capital humano é alcançado quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estiverem alinhados com a estratégia de negócios. (2006)

Os autores explicitam ainda resultados de estudos na área da psicologia organizacional apresentando a "*motivação intrínseca*"[47] e a "*motivação extrínseca*"[48], e que as organizações de melhor desempenho exploram ambos os meios para realização do alinhamento e sucesso do planejado. Assim, "*comunicar e treinar*" para fortalecer a "*motivação intrínseca*" e "*reforçar e recompensar*" para desenvolver a "*motivação extrínseca*" (2006).

Restou evidenciado pela entrevista aos gestores um processo de comunicação bastante deficitário, obtendo 3.35 pontos de média na avaliação de 0 a 10.

No PE 11/14, por determinação do Comandante Geral a época, foram produzidos e enviados Planos a todos os integrantes do CBMES[49]. Na mesma ocasião o próprio Comandante Geral fez questão de visitar todas as unidades operacionais para se reunir com seu efetivo e explicar o planejado para o período.

> Talvez o único elemento em comum entre as organizações executoras de estratégias bem-sucedidas seja a liderança [...]. Em todos os exemplos, o principal executivo da unidade liderou o esforço de mudança e compreendeu a importância de comunicar a visão e a estratégia a todos os empregados. Sem essa liderança forte no topo, nem mesmo o sistema gerencial abrangente que apresentamos [...] será capaz de produzir desempenho notável. [...]
>
> Nenhuma organização que alcançou sucesso com o sistema de gestão da estratégia tinha um líder ausente ou passivo. (Kaplan e Norton, 2008)

---

[47] Ocorre quando alguém se empenha em realizar uma atividade pelo simples fato de realizá-la. Geralmente é a força que impulsiona pessoas que se envolvem mais com as soluções dos problemas de forma empreendedora e criativa. A atividade em si é fator de satisfação e seus resultados são valorizados. (Kaplan e Norton, 2006)

[48] É gerada a partir de recompensas externas ou para evitar consequências negativas. Funcionários motivados dessa forma tendem a não questionar os indicadores adotados presumindo que os gestores de níveis mais alto fizeram as coisas certas. (Kaplan e Norton, 2006)

[49] Por determinação do Comandante os planos foram enviados pelo correio de forma a fazer com que o militar recebesse em sua casa e se sentisse prestigiado.

Ao ser elaborado o novo ciclo do PE, PE 15/19, não houve a produção de um exemplar para cada servidor CBMES, ficando a divulgação apenas pela homepage da Instituição, porém, o Comandante-Geral a época repetiu a mesma ação ocorrida em 2011, se reunindo em todas as unidades operacionais com seu efetivo para divulgação e reforço.

"A comunicação da visão, da missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os funcionários" (2006). Com essa afirmativa Kaplan e Norton reforçam a importância do Mapa Estratégico e seu *Balanced ScoreCard*, facilitando a comunicação do que se tem que fazer, como fazer e onde se quer chegar. Na contra mão desse ensinamento, o último Mapa Estratégico/*Balanced ScoreCard* CBMES (PE 15/19), instrumento utilizado no processo de alinhamento, de 11 elementos significativos, cumpriu apenas 3.

O *Survey* evidenciou uma grande margem para se ampliar o conhecimento do capital humano em sua "missão" e "visão de futuro". A afirmativa de E7G, quando perguntado se concordava com a identidade organizacional posta, respondeu: "*Concordo. Não mudaria. Mas acho que a organização falha em não consolidar essa identidade para toda a corporação, na mente de cada bombeiro."* (Grifo nosso). Kaplan e Norton afirmam: "*os funcionários se tornam realmente mais capazes, ao compreenderem o que a organização deseja realizar e como podem contribuir para tal propósito*" (2006).

Outro ponto que se explicitou na pesquisa, como já evidenciado na avaliação do estágio 2, pela ausência de sensibilidade ou conhecimento dos elementos do Mapa Estratégico, um dos pilares do BSC, foi uma possível baixa capacitação dos gestores no tema. Os estudos sobre a ferramenta BSC, entre outras premissas, colocam para seu sucesso a realização de capacitação específica e o foco nos conceitos de planejamento, controle e estratégia (POISTER, 2010; BEMFICA et al, 2016; CUNHA e KRATZ, 2016). Os criadores do BSC ensinam que

> a comunicação pelos líderes é fundamental. Os funcionários perdem o rumo se os executivos não lideram. [...] Os gestores costumam afirmar que devem comunicar a mesma coisa em sete ocasiões diversas, de sete maneiras diferentes. (Kaplan e Norton, 2006)

Em síntese, após apuração, os elementos institucionais utilizados para divulgação são: Plano impresso e entregue a 100% dos servidores para o PE 11/14, o que não

ocorreu no PE 15/19; planos disponibilizados no site corporativo[50]; banner do Mapa Estratégico[51] nas Unidades Operacionais e Sala de Reunião do Alto Comando; reuniões periódicas[52]; e Seminários de Planejamento[53].

FIGURA 19: DIVULGAÇÃO DE UM SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO CBMES

Fonte: Site CBMES (2018)

No aspecto motivação extrínseca, principalmente através de reforço e recompensa, ficou apurado pelas entrevistas aos gestores a não utilização de quaisquer meios de “incentivo” ou “recompensa” para o cumprimento do planejado.

A justificativa de ausência de emprego de “*incentivos*” não pode se dá pela sua inexistência. O Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais RDME (Decreto 254-R/2000), em seu art. 61, afirma que são recompensas por bons serviços prestados o “*elogio*” e a “*dispensa do serviço*” de até 16 dias no ano.

A Portaria Nº 357-R, de 02/02/2015, do Comando-Geral CBMES, que busca parametrizar em parte critérios de concessão de “*dispensa recompensa*”, a exemplo de resultado em TAF, aniversário, exame de saúde, prática em atividade de docência, exercício de gestão de contratos, etc., não vincula esse benefício a qualquer relação

[50] a formatação do arquivo no PE06/10 favorece o manuseio, impressão e extração de dados, o que não ocorre nos PE 11/14 e PE 15/19, que são arquivos pesados, com muitas imagens em detrimento do conteúdo.
[51] Com possível prejuízo a sua efetividade pela falta de elementos básicos.
[52] Com efetividade baixa por falta de indicadores claros.
[53] Roteiros bem definidos por Diretrizes do Comando-Geral.

ao alinhamento dos gestores e unidades operacionais com PE. O mesmo regulamento disciplinar afirma que o "*elogio*" também é forma de recompensa ao militar. Também não foram encontrados "*elogios*" concedidos à forma de planejar alinhada ao PE ou sua execução.

Kaplan e Norton ensinam ainda que, em geral, as organizações recorrem a duas ferramentas principais para gerar motivação extrínseca: "*alinhar objetivos e metas individuais dos funcionários com a estratégia*" e ampliar a "*remuneração*" por incentivo às metas de indicadores do *Balanced ScoreCard*. Destaca que os planos de incentivo, em geral, estipulam prêmios por meta alcançada individualmente, por metas alcançadas pela unidade de negócio e por metas organizacionais (2006).

Por fim, resta o alinhamento do sistema de planejamento, operações e controle. Nesse aspecto, saber selecionar as "*iniciativas a serem priorizadas*", aquelas que promovem o desempenho estratégico, e realizar o efetivo planejamento detalhado para sua implementação, se torna fundamental. "*Das iniciativas priorizadas, quantas podemos realizar?*" (Kaplan e Norton, 2006).

Restou evidenciado que a priorização das iniciativas a serem realizadas pela Corporação se dava pelos caminhos informais, muitas das vezes pela vontade do Comandante. Para solucionar esse problema, a título de exemplo, Kaplan e Norton sugerem possibilidade de uso de critérios de priorização conforma figura 20.

FIGURA 20: PONTUAÇÃO DE INICIATIVAS DE UM PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Critério 1 (50%) **Relevância e benefício para a estratégia**	**Critério 2 (30%)** **Demanda de recursos**	**Critério 3 (20%)** **Riscos**
• Avalie a relevância estratégica • Associe a objetivos e determine o impacto • Estime o benefício estratégico	**Pessoal necessário e duração** • Número de pessoas • Quantidade de recursos • Duração do projeto **Custo** • Investimento • Custos administrativos (overhead)	• Risco do projeto (complexidade, várias unidades, implementação e questões operacionais) • Exposição orçamentária • Disponibilidade de pessoal e habilidades
1. Mal alinhado com a estratégia, benefício estratégico pequeno 3. Alinhado com a estratégia, benefício estratégico médio 9. Alinhado com a estratégia, benefício estratégico grande	1. Requer muitos recursos valiosos para implementação e sustentação 3. Requer alguns recursos para implementação e sustentação 9. Requer poucos recursos para implementação e sustentação	1. Risco alto 3. Risco médio 9. Risco baixo

Fonte: Kaplan e Norton (2008, p.110)

Por fim, fechando as ações de alinhamento, há necessidade de definir os processos de controle e os sistemas de relatórios. Nesse aspecto restou bem consolidada a ideia dos seminários semestrais e anuais do CBMES, registrados por 8 dos 12 gestores entrevistados. Porém, do exame das documentações existentes e disponíveis, não foram localizados relatórios de acompanhamento ou de final de ciclo, o que leva a crer pela sua inexistência.

Kaplan e Norton alertam o grande desafio dessa etapa pois o caráter extraordinário da estratégia acaba sendo transverso a vários setores, não existindo o específico para efetivo acompanhamento. Nesse sentido, sugerem que as organizações nomeiem um ou dois membros da equipe executiva para serem "*os donos de temas da "tarefa noturna" de supervisionar a execução[...] como tarefa suplementar às suas atividades diárias.*"

No quadro 39 se explicita o evidenciado em relação ao Estágio III – "Alinhamento Organizacional BSC CBMES", apresentando possíveis sugestões de melhoria.

QUADRO 39: EVIDÊNCIAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO III BSC CBMES

Continua

ESTÁGIO III		
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	**Possíveis Ações de Melhoria**
- As iniciativas estratégicas estão alinhadas com os objetivos estratégicos	- Não há a prática de estruturação de mapas e painéis secundários	- Desenvolver ambiência para discussão, avaliação e estabelecimento de Mapas e painéis secundários.
- Os planos Operacionais são construídos com base no estratégico.	- Não há balanceamento entre as iniciativas estratégicas	- Desenvolver ambiência para discussão, avaliação e estabelecimento de balanceamento.
- Boa aceitação da identidade organizacional	- Processo de comunicação deficitário	- Desenvolver capacitação específica; - Aprimorar Mapas e painéis, potencializando a comunicação; - Inserir na rotina das reuniões o tema PE. - Dar ampla visibilidade ao sistema de acompanhamento de metas. - Inserir "gestão a vista".

Continuação

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Possíveis Ações de Melhoria
- Existência de sistema de planejamento e controle	- Baixa capacitação dos gestores no tema.	- Desenvolver capacitação específica
----------	- Ausência de política de incentivo ao cumprimento das metas	- Desenvolver ambiência para discussão, avaliação e estabelecimento de política de incentivo ao PE após conclusão do processo de melhoria dos Indicadores e capacitação dos gestores.
----------	- Ausência de metodologia para avaliação de priorização de iniciativas	- Inserir metodologia para próximo ciclo.
----------	- Sistema de controle deficitário	- Melhorar qualidade de indicadores e metas; - Estabelecer rotina de acompanhamento e feedback. - Aprimorar sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor.

d. Estágio 4 – Planejando as Operações

No “Estágio 4” Kaplan e Norton ensinam que é hora de “*planejar as operações*”. Alertam que muitas organizações conseguem desempenho superior sem “*sistemas gerenciais formais*”, tão somente baseado em lideranças carismáticas e com a arte da gestão. Porém, também destacam que o sucesso baseado no “*poder dos líderes dificilmente é sustentável a longo prazo. Se a organização não conectar a estratégia à governança e aos processos operacionais, ela não será capaz de sustentar o sucesso*.” (2008).

Ensinam também que nesta etapa, visando a execução da estratégia, o primeiro passo é “*melhorar os processos chaves*”. Para tanto a utilização da perspectiva de

“processos internos” no mapa estratégico CBMES é ponto de partida fundamental.

> As organizações podem usar os objetivos estratégicos de seus mapas estratégicos e do scorecard para aprimorar e alinhar seus programas de gestão de processos. [...]. As relações de causa e efeito no mapa estratégico e os objetivos estratégicos do Balanced Scorecard enfatizam as melhorias nos processos mais importantes para a execução bem-sucedida da estratégia. (2008)

Os autores ensinam ainda que as organizações que não possuem cultura de “melhoria contínua”, ou “*Total Quality Management* (TQM)”, não precisam desenvolve-la de forma antecipada como condição de alinhamento dos processos à estratégia. Propõe a alternativa da organização focar em seus processos chaves, descritos no BSC, que agregam valor as entregas propostas na perspectiva “clientes”[54]. Frisam a necessidade de bem estabelecer os indicadores-chave que promovem a excelência desses processos. Por fim, a organização identifica e foca nos fatores críticos de sucesso durante a execução desses processos. Para auxiliar essas atividades podem ser utilizados *dashboards* operacionais[55](Kaplan e Norton, 2008).

Nesse sentido, examinando os Planos CBMES e seus mapas Estratégicos observa-se foco em melhoria dos seus principais processos internos que levam ganhos diretos ao “cidadão/sociedade”: “*Aperfeiçoar sistema de prevenção*”; “*Ampliar e modernizar sistema estadual de proteção e defesa civil*” e “*Modernizar e ampliar capacidade de resposta a emergência*” (CBMES, 2015). Novamente, a falta de indicadores e metas para os objetivos estratégicos prejudica o alinhamento e o efetivo acompanhamento. Essa ausência é mitigada pela presença de indicadores e metas nas iniciativas estratégicas, assim, leva-se ao pressuposto, equivocado, que cumprindo as iniciativas estaria chegando ao objetivo estratégico.

Estruturadas as iniciativas estratégicas (estágio 2) e dado o olhar atencioso na melhoria dos processos mais significativos às entregas de valor ao “cidadão/sociedade”, o planejamento das operações deve estar vinculado ao seu orçamento. A separação do setor de planejamento do setor orçamentário em 2016, fragilizou essa associação.

Resgatando os documentos da instituição e o afirmado nas entrevistas, percebe-se

---

[54] No caso do serviço público, na perspectiva “cidadão/sociedade”.
[55] Conjunto de indicadores-chave que fornecem feedback sobre o desempenho de processos locais. Diferenciam-se do BSC por terem o cunho operacional, não estratégico.

uma continuidade nas ações de planejamento operacional durante os anos de 2008 a 2012, tendo uma descontinuidade no ano de 2013, retornando no ano de 2014 e, posteriormente apresentando outra descontinuidade nos anos de 2015 a 2017. Assim, ficou evidenciado uma descontinuidade formal no plano operativo da instituição, não sendo suficiente para afirmar pela sua inexistência. Para melhor entender as afirmativas, observa-se que durante os anos de 2008 a 2012 a instituição se manteve, formalmente, realizando seu "plano operativo", chamado de "plano de metas para o ano", sendo expedido o documento institucional sob o título de "*consolidação do planejamento*". A citada consolidação não foi feita durante os anos de 2013 a 2017, retornando no ano de 2018. Importante frisar que no ano de 2013 e 2014 não houve a estruturação da chamada "consolidação do planejamento", mas ao longo do ano de 2014 a prática de planejamento corporativo foi minimamente retomada visto que houve o esforço de consolidar o PE 11/14 e estruturar seu novo plano estratégico (PE 15/19)[56].

No PE 15/19, no sistema interno de acompanhamento, já há sua estruturação para a iniciativa ser inserida no formato 5W2H, porém, na práxis administrativa deixou de praticar os "2h", "como" e "quanto custa". Adotou um sistema de balanceamento por pesos (de 1 a 5), buscando equilibrar a divisão de tarefas.

Todos os projetos/atividades do plano de metas devem ser vinculados a uma ou mais iniciativas estratégicas. Não há, porém, um controle se o plano de metas é formalmente aprovado para execução e se há alguma avaliação no seu escopo no sentido de contemplar todas as iniciativas e objetivos do PE vigente.

O plano de metas é dividido em 10 grandes áreas:

1- Institucional (aquelas que se impõe de cima para baixo, não guardando juízo de discricionariedade para chefia setorial); 2- Instrução e Treinamento; 3- Ambiente Físico; 4- Viatura/Material/Equipamento; 5- Procedimentos Administrativos / Informática; 6- Representação/Mkt Interno/Mkt Externo; 7- Operações; 8- Ação Social; 9- Segurança Contra Incêndio e Pânico; 10- Defesa Civil; (CBMES, 2018)

Com o passar do tempo ficou evidenciado que a liberdade dada no início da

[56] Conforme histórico inserido no plano 15/19.

estruturação do plano operativo, com possiblidade de inserir as mais diversas ações, ou não inserir nada, sem maiores cobranças, teve o efeito colateral de pouca vinculação do Alto Comando CBMES com o planejado por seus diversos setores, onde por vezes, uma possível falta do necessário apoio ou disponibilização de recurso orçamentário, inviabilizava a consecução do objetivo. Nesse sentido, quando perguntado sobre possíveis incentivos institucionais dado pelo Comando CBMES, E12G destaca:

> Conseguir executar o projeto planejado seria o maior incentivo. Mas nem isso se observa. Acaba ficando frustrado para o próximo ciclo, já não tendo mais desejo e dedicação de realizar o planejamento. (E12G)

Nessa afirmativa dois pontos centrais podem ser destacados. 1- A expectativa do gestor que, tendo sido registrada a ação/meta dele planejada, haveria o apoio do Comando para execução; 2- a discricionariedade dele em planejar ou não para o próximo ciclo, ou seja, um não compromisso em planejar suas ações.

E7PG faz um apontamento relevante afirmando que, pela falta de filtro e metas/indicadores claros, do proposto no plano operativo, "*alguns gestores planejam o ano primeiro e depois busca sua base no PE".* Nesse sentido o PE serviria para fundamentar o desejo do Gestor em fomentar uma ou outra medida, se descolando do desejo institucional. "*Como os objetivos são muito amplos, sem metas claras, acaba acomodando muitas ideias que, inclusive, não atendem a missão, visão e valores institucionais."* (E7PG)

Pfeiffer (2010) destaca que a ausência de um sistema de mensuração adequado não permite checar se as ações empreendidas estão alinhando o órgão ao seu propósito.

O plano operacional CBMES não possui foco no resultado e sim na tarefa. A presente afirmativa é possível quando se evidencia dois aspectos: ausência de indicadores e metas nos objetivos estratégicos e a falta de relação de "causa e efeito" entre eles até o atingimento da missão do órgão (já explicitado na análise do estágio II).

No quadro 40 se explicita o evidenciado em relação ao Estágio IV – "Planos Operacionais", apresentando possíveis sugestões de melhoria.

QUADRO 40: EVIDÊNCIAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO IV BSC CBMES

ESTÁGIO IV		
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	**Possíveis Ações de Melhoria**
- Há busca pelo aperfeiçoamento dos processos internos	- Gestão não está voltada a resultado pela ausência dos indicadores e metas a nível estratégico.	- Cumprir etapa de estabelecimento de indicadores estratégicos; - Realizar capacitação; - Estabelecer metodologia de planejamento por resultados.
- Existe a cultura do planejamento operacional baseado no estratégico.	- Não há avaliação, pela Alta Gestão, do planejado operacionalmente	Estabelecer metodologia que tenha prevista uma etapa de "validação" do planejado.
- Plano possui formatação adequada com a literatura com destaque ao sistema de pesos para divisão de tarefas.	- Não há vinculação com o planejamento orçamentário da organização	Estabelecer relação com fonte de custeio para ação.
- Plano está em acordo com PE	- A ausência de indicadores e metas claras prejudicam, em parte, a avaliação.	- reforçar alinhamento do plano após estabelecimento de indicadores e metas estratégicas.
- Há confiança de muitos gestores no plano.	- Alguns gestores não confiam na metodologia.	Fortalecer "capacitação" e "comunicação" para aumento/reforço na confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

e. Estágio 5 – Monitoramento para Análise de Gestão

No "estágio 5" a atenção deve ser dada ao Monitoramento por meio de "*reuniões de análise de gestão"*. Para tanto, Kaplan e Norton sugerem as seguintes reuniões (Figura 21):

FIGURA 21: REUNIÕES GERENCIAIS PARA MONITORAR, APRENDER, AGIR E ADAPTAR

Processo de feedback e aprendizado	Objetivo	Barreiras	Atividades representativas
1. Reuniões de Análise da Operação *Será que nossas operações estão sob controle?*	Monitorar e gerenciar o desempenho financeiro e operacional de curto prazo	• Indicadores-chave de desempenho e dashboards avaliados pelos gestores não são fundamentais para a estratégia.	• Modelos de vetores. • Análise de variância. • Avaliação dos dashboards de indicadores-chave. • Solução de problemas em equipe. • Programa de follow-up.
2. Reuniões de Análise da Estratégia *Será que estamos executando bem a estratégia?*	Monitorar e gerenciar as iniciativas estratégicas e o Balanced Scorecard	• Tempo insuficiente durante as reuniões gerenciais para avaliar a implementação da estratégia. • As iniciativas estratégicas que envolvem diversas áreas não estão sendo monitoradas ou gerenciadas com vistas a resultados.	• Monitoramento de temas. • Monitoramento do portfólio de iniciativas. • Equipes de temas. • Gestão das agendas.
Reuniões de Teste e Adaptação da Estratégia *Será que nossa estratégia está funcionando?*	Avaliar periodicamente se os resultados hipotéticos previstos nos diagramas de causa e efeito estão correspondendo às expectativas	• Não se dispõe de dados para avaliar e testar as hipóteses básicas da estratégia. • Nível inadequado de competência analítica para testar a estratégia. • Não se estimula o pessoal a propor novas opções estratégicas.	• Estudos analíticos. • Estudos ABC da lucratividade de produtos e clientes. • Teste e análise de causa e efeito. • Avaliação de estratégias emergentes.

Fonte: Kaplan e Norton, 2008, p. 229.

No CBMES resta sedimentado entre os gestores entrevistados que desde 2008 a corporação reserva dois grandes momentos para parar e avaliar seu planejamento, ao final do primeiro semestre e ao final do segundo semestre. As “Diretrizes BM/6” CBMES (posteriormente AEST) evidenciam que, em regra, a reunião ao final do primeiro semestre, executada em um só dia, tinha por objetivo realizar o acompanhamento do plano anual, ou seja, de cunho mais operacional. Já a reunião ao final do segundo semestre, realizada em dois dias, reservava espaço para fechamento do plano anual (cunho operacional) e espaços de discussão mais estratégica, projetando os passos do ano seguinte. Os mesmos documentos mostram que eram, em regra, escolhidos espaços adequados fora da organização, de preferencialmente isolados, confortáveis, de forma a permitir a imersão do gestor no momento organizacional. Para a reunião de final de ano ainda, em regra, era definida uma atividade/palestra de cunho motivacional/formativo, também como objetivo de

envolver o gestor para a importância do momento. Por fim, mas também significativo, na reunião do final do segundo semestre (dois dias) era destinado o momento noturno para uma atividade de integração e convívio dos gestores. Todos os entrevistados reforçaram a presença desses dois grandes momentos no ano. Porém, E1PG, E3PG, E4PG, E5PG e E6PG entendem que realizar o acompanhamento em apenas dois momentos é deficitário, devendo ser bimestral ou trimestral.

Importante destacar que o "plano de metas" CBMES, plano operativo anual, previa, desde sua origem (2008), até hoje (2019) um acompanhamento trimestral: "*6 – Fase de correções e acertos – trimestral*". Assim, ficou claro a existência de um problema de execução do desenho de gestão.

Do resultado das entrevistas restou também evidenciado que o Comando CBMES possui, em regra, uma reunião semanal com os gestores de mais alto nível da organização e gestores chaves da "atividade meio" e uma reunião mensal com todos os maiores gestores das "atividades meio" e "atividades fim" da organização. Em síntese, as reuniões de gestão CBMES ocorrem (Quadro 41):

QUADRO 41: SÍNTESE DAS REUNIÕES DE GESTÃO CBMES

Continua

Período da Reunião	**Tempo previsto**	**Processo de feedback e aprendizado**	**Objetivo**	**Participantes**
Semanal	2h	Reunião de análise de operação para "atividade meio"	Monitorar e gerenciar o desempenho operacional da "atividade meio", tratando os problemas recentes.	Cmd-Geral, Diretores, Chefes dos setores "atividade meio".
Mensal	4h / 8h[57]	Reuniões de análise da operação para "atividade fim"	Monitorar e gerenciar o desempenho operacional da "atividade fim", tratando os problemas recentes.	Cmd-Geral, Diretores, Chefes dos setores de "atividade meio", chefes dos setores de "atividade fim"
Trimestral [58]	1 dia	Reuniões de análise da estratégia	Monitorar e gerenciar as iniciativas estratégicas e o BSC CBMES	Não identificado

[57] De 2008 a 2018 essas reuniões eram planejadas para 4h. A partir de 2019 passou a ter 8h de duração.
[58] Não foi identificada a sua execução na prática, apenas a previsão de existência.

Continuação

Período da Reunião	Tempo previsto	Processo de feedback e aprendizado	Objetivo	Participantes
Semestral	1 dia	Reuniões de análise da estratégia	Monitorar e gerenciar as iniciativas estratégicas e o BSC CBMES	Cmd-Geral, Diretores, Chefes dos setores de "atividade meio", chefes dos setores de "atividade fim", Chefes de departamentos e gerências, comandos subunidades.
Anual	2 dias	Reuniões de teste e adaptação da estratégia	Avaliar periodicamente se os resultados hipotéticos previstos nos diagramas de causa e efeito estão correspondendo às expectativas	Cmd-Geral, Diretores, Chefes dos setores de "atividade meio", chefes dos setores de "atividade fim", Chefes de departamentos e gerências, comandos subunidades.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Kaplan e Norton (2008)

Os momentos para monitoramento das ações no desenho de gestão organizacional CBMES estão bem sedimentados, porém, foi ponto comum entre os entrevistados a necessidade de definição de indicadores claros e alinhados com os objetivos do PE a serem acompanhados.

Kaplan e Norton destacam que Reuniões de análise de operação deverão ter sua frequência ditada pela velocidade que os gestores querem reagir aos problemas,[59] podendo ser diárias ou, até mesmo, mensais. Destaca que tem por características serem breves, altamente focadas e voltadas para ação. Geralmente os participantes são de um único "*departamento, função ou processo*". "*Questões que exijam soluções transfuncionais e interdepartamentais geralmente são tratadas nas reuniões de análise da estratégia, menos frequente*" (2008).

> No novo contexto baseado em internet e no ambiente de computação distribuída, os gestores não devem desperdiçar o tempo escasso e valioso que passam juntos para ler e ouvir a apresentação de dados. As organizações de melhores práticas distribuem relatórios antecipadamente [...] por meio de tecnologia da informação movida a internet. (Kaplan e Norton, 2008)

Para as reuniões de análise da estratégia, em regra, questões operacionais não

[59] Fica também a dependência a velocidade com que os dados que explicitam os problemas são disponibilizados.

devem ser abordadas, salvo se urgente ou de necessidade de tratamentos transfuncionais, assim o foco estará no monitoramento e discussão das ações estratégicas. Sua frequência pode ser mensal a trimestral, com a preocupação para este último caso de o risco dos temas estratégicos ficarem adormecidos por quase noventa dias. Entre seus participantes devem estar incluídos os membros do "*comitê executivo*"[60], os "donos" de temas estratégicos e aqueles especialistas dotados de conhecimento profundo sobre determinada função, a esses Kaplan e Norton chamam de "*Conselho Estratégico*" (2008). Ficou evidenciado, na práxis CBMES, conforme convocação para *Workshop* de Planejamento (Figura 15), uma especial atenção para contemplar as mais diversas áreas da instituição, seja da atividade finalística ou de suporte, seja nos níveis estratégicos e táticos.

Do exame e comparação das diretrizes que regulavam a atividade de monitoramento, observa-se que as reuniões, nos primeiros anos eram sistematizadas de forma a possibilitar as diversas unidades operacionais expor: "ações cumpridas", "em andamento", "não cumpridas", "descartadas", "não previstas, mas realizadas".

Mais recentemente o formato do seminário de acompanhamento passou a ser no sentido das unidades operacionais relatar seus feitos no período para as Diretorias afetas ao tema, de forma prévia, e elas, por sua vez, realizarem a exposição nos seminários daquilo que julgar mais relevante. Esse formato atual consegue, minimamente, realizar um filtro para os temas "operacionais" não absorverem os "estratégicos"[61].

Há forte indicativo que o desenho da atividade atende ao preconizado por Kaplan e Norton para o estágio 5, porém, as ausências dos indicadores e metas estratégicas[62] comprometem gravemente a qualidade da etapa. Assim, se explica as afirmativas de entrevistados que levam ao entendimento de baixa produtividade (Quadro 35).

Para dar suporte mínimo a atividade de monitoramento do planejamento, a partir de 2015 foi desenvolvido um sistema interno de acompanhamento. Porém os Gestores

---

[60] Comitê executivo (CE) – composto pelas lideranças maiores da Instituição, com autoridade para tomar decisões importantes.
[61] Conforme Diretriz de Serviço s/nº 2018 – AEST que regulou as ações relativas ao *Workshop* de Acompanhamento do Planejamento Institucional 2018.
[62] A ausência de indicadores estratégicos leva a ação de monitorar para o lado operacional, com indicadores e metas presentes no plano, perdendo a significância de atividade de gestão estratégica, tornando-a massiva para muitos que participam.

entrevistados não se mostraram confortáveis com seu uso. O sistema não foi contemplado com recurso de relatório, registro de deliberações e encaminhamentos ou *feedbacks*.

No quadro 42 se explicita o evidenciado em relação ao Estágio V – “Monitoramento dos Planos Operacionais”, apresentando possíveis sugestões de melhoria.

QUADRO 42: EVIDÊNCIAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO V BSC CBMES

ESTÁGIO V		
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	**Possíveis Ações de Melhoria**
- Existe a rotina de reuniões de gestão consolidada.	- As reuniões não são pautadas pela rotina de acompanhamento de indicadores e metas.	- Definir indicadores e metas a serem acompanhados por tipo de reunião.
- Existência de sistema de apoio ao monitoramento	- Há indicativo de baixa produtividade nas reuniões.	- Desenvolver ambiência para discussão, avaliação e estabelecimento de sistematização mais adequada para as reuniões.
----------	- Correção de rumos prejudicada pela ausência de registros de encaminhamentos e feedbacks nas reuniões de acompanhamento.	- Sistematizar processo de registros de “encaminhamentos” e “*feedbacks*”.
----------	- Sistema de apoio ao monitoramento pouco intuitivo, de acesso restrito e não interligado com demais sistemas CBMES	- Aprimorar sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor.

f. Estágio 6 – Testar e Adaptar a Estratégia

No “estágio 6” Kaplan e Norton destacam a necessidade de periodicamente “*testar e adaptar a estratégia*”, realizando atividades periódicas, verificando se os pressupostos

básicos continuam válidos.

> A equipe executiva elabora estratégia com base em suas melhores estimativas sobre o ambiente externo, sobre o contexto competitivo, sobre os segmentos de mercado, sobre as preferências dos clientes e sobre as relações de causa e efeito, de cuja validade e exatidão depende o sucesso da estratégia. Porém, a formulação da estratégia continua sendo a arte, que ainda não se converteu em ciência. (Kaplan e Norton, 2008).

No estágio 6, diferente do Estágio 5, as equipes executivas deverão realizar, ao menos uma vez ao ano, uma análise se a estratégia está servindo ao propósito para o qual foi concebida. O foco não deve ser em sua implementação, mas sim, em sua validade. Pelo mapa estratégico já se avalia seus elementos interligados, a relação de causa e efeito. Nessa oportunidade é sugerida toda a revisão do Mapa e Painel Estratégico, inclusive seus indicadores, metas e iniciativas. O produto desta etapa pode ser a revalidação das estratégias, os ajustes de metas e as prioridades de execução das iniciativas (2008).

> Não raro a empresa constata que sua estratégia tem falhas significativas ou se tornou obsoleta, em virtude das transformações nos contextos externo, competitivo, regulatório ou tecnológico. Nesse caso a empresa retrocede para o processo de desenvolvimento da estratégia[63] [...] a fim de elaborar uma nova estratégia transformacional. (Kaplan e Norton, 2008).

Como visto no estágio 5, na estrutura de gestão estratégica CBMES já está consolidada, formalmente, a reunião de final de ano para revisão das estratégias. Todos os entrevistados afirmaram pela possibilidade de mudança no PE sendo o final do ano, durante os seminários, os momentos mais pertinentes.

Fica claro, porém, que o exercício de discussão e mudança de alguns objetivos e iniciativas não foi levado a cabo. Quando indagado sobre como poderia ocorrer a discussão para mudanças E1PG afirmou: "*Em alguns casos havia discussão para tal. Outros partiam do comandante. Não havia objetivo ou iniciativa suprimida, apenas adiada.*". Nesse mesmo sentido E3PG afirma: "*não foi utilizada a possibilidade de mudança ao longo do tempo pela característica de construção dos objetivos, variados e amplos e pela ausência de indicadores e metas claros, podendo ser aumentado ou diminuído por conta do responsável direto.*" E4PG reforça: "*Eventualmente se tomava a decisão sem discussão. No sentido de "deixar na geladeira algo previsto*". O sentido geral dos entrevistados é que, se existia, a discussão para eventual mudança, essa

[63] Estágio 2

era pouco eficiente e utilizada (E1PG, E3PG, E4PG, E5PG, E6PG, E7PG, E8G).

O entrevistado E4PG, quando indagado sobre a possibilidade de aproveitamento de estratégias emergentes, recorda que "*no início, durante o Comando de Beltrano de Tal, a rigidez do plano chegou a descartar algumas oportunidades sem ao menos entrar na pauta de discussão do Grupo, o que causou a época grande desconforto*.". Confirmado por E5PG.

Posteriormente, com amadurecimento, já não mais se descarta uma mudança repentina na estratégia visto a mudança brusca de cenário. (E3PG, E4PG, E5PG). Nesse sentido: "*O plano não é rígido. Cabe analisar e verificar a pertinência da oportunidade e os cenários que se desdobram*" (E4PG).

No sistema de acompanhamento do PE CBMES, existe a possibilidade do gestor responsável pela iniciativa marcar as opções: "*Não iniciada*", "*em execução*", "*concluída*"; e "*descartada*". Das 109 iniciativas temos treze sem escolha de opção alguma e treze na condição de "*descartada*". Porém, não consta nenhum registro sobre o porquê dessa condição.

Restou evidenciado, pela análise documental e pelas entrevistas que, se havia possibilidade de mudança no plano, essa foi pouco discutida e executada. A ausência de indicadores e metas para os objetivos estratégicos os tornam tão amplos que, em regra, não precisa o gestor se preocupar em alterá-lo, pode deixa-lo inativo ou com mínima realização. Pode também enquadrar iniciativas diversas sem grandes questionamentos. Assim, percebe-se pouca motivação e necessidade por uma discussão de qualidade para revisar a estratégia. Nesse sentido, E7PG faz um apontamento relevante afirmando que: "*Como os objetivos são muito amplos, sem metas claras, acaba acomodando muitas ideias que, inclusive, não atendem a missão, visão e valores institucionais*." Reforça esse entendimento o aproveitamento de 85% dos objetivos estratégicos do PE 11/14 para o PE 15/19.

No quadro 43 se explicita o evidenciado em relação ao Estágio VI – "Ajuste e adequações das Estratégias", apresentando possíveis sugestões de melhoria.

QUADRO 43: EVIDÊNCIAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO VI BSC CBMES

ESTÁGIO VI		
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	**Possíveis Ações de Melhoria**
- Há rotina estabelecida para avaliação e correção de rumos do PE.	- Possibilidade de mudança pouco executada pela ausência de indicadores e metas estratégicas	- Estabelecer indicadores e metas estratégicas.
- O PE CBMES não atrapalha o aproveitamento de estratégias emergentes.	----------	----------
- Há reunião anual estratégica que favorece a discussão e avaliação dos gestores	----------	----------
- Há comprometimento do grupo para aperfeiçoamento do PE	----------	----------

Fonte: Elaborado pelo autor.

VI REFINAMENTO, CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

> Finalmente, irmãos, tudo o que é verdadeiro, tudo o que é nobre, tudo o que é justo, tudo o que é puro, tudo o que é amável, tudo o que é de boa fama, tudo o que é virtuoso e louvável, eis o que deve ocupar vossos pensamentos.
>
> Filipenses 4,8.

Este estudo teve por objetivo identificar, após 8 anos de utilização da ferramenta *Balanced ScoreCard* pela Organização Pública CBMES, o nível de implementação de uma efetiva Gestão Estratégica BSC, mapeando os pontos fracos, propondo melhorias, e os pontos fortes, propondo potencialização. Por consequência, se desenvolveu o mapeamento de processos, de forma a evidenciar as boas práticas para implementação do BSC no CBMES, através do *Business Process Model and Notation* (BPMN) (ANEXO D), possibilitando seu processo de melhoria contínua (ABPMP, 2013).

Para atingir o objetivo da pesquisa foram realizados os seguintes objetivos específicos*:*

- Levantar, através de revisão integrativa, os desafios que norteiam a operacionalização (elaboração e implementação) da ferramenta BSC na gestão pública, atualizando o referencial teórico e contribuindo para estabelecimento das categorias e subcategorias para avaliação de conteúdo;
- A partir da obra “execução premium” de Kaplan e Norton (2008) e com o apoio da revisão integrativa, estabelecer as categorias e subcategorias para avaliação de conteúdo;
- Avaliar, tendo por paradigma os “6 estágios” de Kaplan e Norton (2008) para “execução premium”, através de pesquisa documental, *Survey* organizacional e entrevistas semiestruturadas com Altos Gestores, como está o processo de implementação do BSC CBMES.
- Mapear, a partir das boas práticas de utilização do BSC, pontos fortes e fracos da práxis corporativa relativas ao BSC apresentando parâmetros de melhorias para o novo ciclo no CBMES; e

- Implementar, como produto técnico, a partir dos resultados da pesquisa, significativa ação que maximize o processo de Gestão Estratégica BSC CBMES.

Para fins de identificação do estágio de evolução na metodologia BSC, realizou-se uma avaliação do nível de excelência do CBMES, em cada uma das etapas práticas de uma organização orientada para estratégia. A avaliação da excelência em cada estágio foi resultado da consolidação e confrontação entre as percepções manifestadas no *Survey*, nas entrevistas dos altos gestores e as evidências objetivas encontradas nos diversos documentos pesquisados.

Da análise dos estágios de implementação do BSC CBMES como ferramenta de gestão estratégica, se pode extrair as seguintes evidências:

- A base do PE CBMES, Estágio I, possui uma identidade organizacional bem definida, com boa aceitação entre seus integrantes, tendo sua “missão” harmonia com a base legal e importantes elementos de sua cadeia de valor. Pautado em Diretriz superior de Governo, realiza o diagnóstico corporativo através da técnica SWOT, fazendo o entrecruzamento de sua matriz para extração de vetores, gerando estratégias alinhadas com sua missão e visão de futuro. Para buscar a “execução premium”, carece de avaliar possível melhoria em sua “visão de futuro”, aprimorar filtros qualitativos na sua matriz SWOT e, o mais importante e indispensável, estabelecer, alinhado com “missão” e “visão de futuro”, indicadores, metas e responsáveis para seus objetivos estratégicos.
- Em relação aos seu Mapa e Painel Estratégico, Estágio II, apresentou significativa deficiência em seu Mapa Estratégico, carecendo de explicitamente vinculá-lo a “Missão” e “Visão de Futuro”, estabelecer relação de “causa e efeito”, indicadores, metas e responsáveis para os objetivos estratégicos. No que tange ao Painel Estratégico, apresenta os principais elementos sugeridos pela literatura BSC, carecendo tão somente de revisar alguns indicadores e metas e realizar o consequente balanceamento, o que poderá ser facilitado pelo emprego de Mapas e Painéis secundários.
- Para o Estágio III, “Alinhamento Organizacional”, percebe-se que o CBMES, mesmo não apresentando Mapas e Painéis Secundários, possui relativa

consistência de sua estratégia[64], pois suas iniciativas estão alinhadas com seus objetivos estratégicos e inseridas em um plano operativo anual. Fragiliza sua performance um processo de comunicação bastante deficitário, a ausência da prática de capacitação dos seus gestores no tema, uma ausência de política de incentivo ao cumprimento das metas e um bom sistema de controle.

- Na prática de implementação de "Planos Operacionais", Estágio IV, o CBMES apresentou grande performance, buscando o aperfeiçoamento de seus processos internos, alinhamento com o PE, formatação adequada com a literatura e compromisso com sua implementação. Para execução premium carece dos ajustes especificados necessários para o estágio I e III, estabelecimento de metas e indicadores estratégicos e capacitação dos gestores voltada a planejamento por resultados.
- Em relação ao Monitoramento dos Planos Operacionais, Estágio V, o CBMES tem em sua práxis a rotina de reuniões bem consolidada, porém, com indícios de baixa produtividade pela ausência de indicadores para balizamento de discussões, a ausência de registros de encaminhamentos e feedbacks e ausência de um sistema de informações mais qualificado, implicando em prejuízo a eventuais correções de rumo e a um processo de melhoria contínua.
- Por fim, em relação ao Estágio VI, "Ajuste e adequações das estratégias", ficou evidenciado que o PE CBMES não é rígido, permitindo adequações às mudanças de cenário e ao aproveitamento de estratégias emergentes. A Instituição possui, inclusive, a prática de criar momento e ambiência adequada a reflexão, discussão e eventuais mudanças, o que não se mostrou necessário pela falha apresentada no estágio I (ausência de metas e indicadores estratégicos), levando a uma baixa percepção pelo grupo de necessidade de mudança no Plano.

Como limitação a essa pesquisa é necessário destacar que frente a amplitude do tema "gestão estratégica", o foco do presente estudo foi tão-somente a escolha institucional, feita no ano de 2010, pela ferramenta gerencial *Balanced ScoreCard* (BSC) e, a partir da escolha, se foram cumpridas as necessárias etapas de utilização para consecução de seu fim. Assim, ele não contemplou a avaliação do desempenho organizacional propriamente dito.

---

[64] Avaliação em parte prejudicada pela ausência de metas e indicadores claros para os objetivos estratégicos.

Para estudo futuro sugere-se uma avaliação *Ex-Post*, para o novo ciclo BSC CBMES que se inicia no ano de 2020, sendo a presente pesquisa considerada como a necessária avaliação *Ex-Ante*, possibilitando mensurar os impactos na forma com que a gestão está utilizando a ferramenta *Balanced ScoreCard*.

Sugere-se também o aprofundamento do estudo na “Cadeia de Valor” CBMES e seus indicadores estratégicos relevantes.

Como produto técnico (ANEXO E), já entregue, após avaliação de prioridade institucional afeta ao tema, temos:

Título: Curso de Planejamento Estratégico com Ênfase em *Balanced ScoreCard* (BSC) e Cenários Prospectivos Extremos

1.1 Atividade de “Capacitação” criada;
1.2 Atividade de “Capacitação” organizada; e
1.3 Atividade de “Docente de Capacitação” realizada.

O referido Produto técnico foi realizado na Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo no período de agosto a dezembro de 2019, com a formação de duas turmas de gestores CBMES no período de 11 a 13/12/19 e 16 a 18/12/19, conforme Atestado de Execução (ANEXO F).

Por fim, um segundo produto técnico está em fase de implementação sob o título de: “modelagem do processo de gestão estratégica com uso do BSC”, conforme estrutura no Anexo D, favorecendo o processo de controle e melhoria contínua CBMES.

REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK V3.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge.** ABPMP International, 2013.

AFONSO, R. W. e ROMANO, M. e SILVA JÚNIOR, D. **Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados**. Uerj, G. T. P. (2000). P. 3–18.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; LAPA, Leonard Renne Guimarães; SOUZA, Daniel Luiz de. **Gestão e governança pública para resultados**: **uma visão prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

AMADO, João (Org.). **Manual de investigação qualitativa em educação.** Ed. Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014

AMIN FILHO, E. OTANI, H. N. **A utilização de indicadores na administração pública: a lei n°. 12.120/2002 do Estado de Santa Catarina**. Santa Catarina: Ed. Clube de Autores, 2006.

ANDRÉ, Marli . **O que é um estudo de caso qualitativo em educação?** . Salvador: Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. . **Implantando a Administração Estratégica**. Editora Atlas. 1993.

BANDEIRA, H. T., & GONÇALVES FERREIRA AMORIM, T. N. . **O Balanced Scorecard do Ministério Público da União: peculiaridades e inter-relações dos mapas estratégicos**. Sistemas & Gestão, 2018, *13*(3), 345. https://doi.org/10.20985/1980-5160.2018.v13n3.1382. Acesso em 15/03/19.

BARROS, Amon . **Bresser Pereira e a Reforma Gerencial do Estado** - Administração Pública e Gestão Social, 9(3), jul.-set., 2017, 237-242. Disponível em: https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1749/html Acesso em: 15/06/18.

BARROS FILHO, Clóvis de. Prefácio. In: ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; LAPA, Leonard

Renne Guimarães; SOUZA, Daniel Luiz de. **Gestão e governança pública para resultados**: **uma visão prática .** Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BLONSKI, F., COELHO PRATES, R., COSTA, M., & VIZEU, F. (2017). **O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil.** Administração Pública e Gestão Social, *1*(1), 15–30. https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.1042

BRACCI, E., MARAN, L., & INGLIS, R. (2017). **Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations**. Financial Accountability and Management, 33(4), 406–421.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm>. Acesso em: 08 Jun. 2018.

_____. **Lei n° 12.527, 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações revisto no inciso XXXIII do art. 5°, no inciso II do § 3° do art. 37 e no § 2° do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n° 8.159, de 8 de janeiro de 1991 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 15 Jun. 2018.

_____. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho** - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013.

BRASILEIRO, A. M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luis C. **O modelo estrutural de gerência pública**. Rev. Adm. Pública, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luis C.; SPINK, Peter (Org.) . **Reforma do Estado e administração pública gerencial .** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas,

1998. p. 21-38. Disponível em: <www. eduardodiniz.pro.br/documentos/bresser-0290968.pdf>. Acesso em 02/05/2018.

BRYSON, J. M. . **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement** . 3ª Edição. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2004.

CARDOSO Jr, José C. e CUNHA, Alexandre S. Organizadores . **Pensamento estratégico, planejamento governamental e desenvolvimento no Brasil contemporâneo: planejamento e avaliação de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2015.

CBMDF, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Plano estratégico 2015-2024.** Brasília: [S.n.}, 2016.

CBMES, Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo. **A construção de uma identidade**. Vitória: [S.n.], 2010.

_____. **Plano estratégico 2011-214.** Vitória: [S.n.], 2010.

_____. **Plano estratégico 2015-2019**. Vitória: [S.n.], 2015.

_____. **Portaria do Comando-Geral nº. 020**. Ed. Atual. Vitória: [S.n.], 2016

_____. **História**. Disponível em: http://www.cb.es.gov.br/conteudo/ institucional /historia/default.aspx>. Acesso em: 05 de julho de 2018

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D. . **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP. Anais. p.1-12, 2011.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTO, Carlos Henrique da Mota; DUTRA, Karen Estefan; CONCEIÇÃO, André Luiz Zuchi da; SILVA, Glayce Maria Gomes Rocha da. - **Planejamento Estratégico no Setor Público: Um Estudo de Caso na Prefeitura de Santos Dumont-MG** - Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, Jul-dez 2016, Páginas 128-148.

CUNHA, M. R. e KRATZ, L. - **fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard : um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior-** Revista de Ciências da Administração - v. 18, n. 46, p. 96-108, dezembro 2016.

DRUCKER, P – **Introdução à administração –** São Paulo: Pioneira, 1998.

ENAP – **Gestão da Estratégia com o uso do BSC** - Escola Nacional de Administração Pública, 2015. Disponível em <repositório.enap.gov.br/.../Gestão %20da%20 Estratégia%20com%20o%20uso%20do%...> Acesso em 07 Jul 2018.

ESPÍRITO SANTO. [Constituição (1989)]. **Constituição Estadual do Estado do Espírito Santo.** Ed. Atual. Vitória, ES: Assembleia Legislativa, 1989.

_____. [Lei Complementar nº 101, de 23 de setembro de 1997. **Dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo e dá outras providências**. Ed. Atual. Vitória, ES: Assembleia Legislativa, 1997.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A nova Administração pública em ação.** Brasília: ENAP, 1999.

FERNANDES, A. G., FURTADO, R. P. M., FERREIRA, P. A. - **Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso dae/ufla** - E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016.

FERREIRA, F., & LI, D. A. . **Planejamento estratégico em vigilância sanitária : aplicação do Balanced Scorecard (BSC) Strategic planning in health regulation : application of the Balanced Scorecard framework.** VigilâNcia Sanitária Em Debate: Sociedade, 2017, *5*(2), 13–23.

FLEXA, R., SILVA JÚNIOR, J., BRITO, R., SOUSA, A., ARAÚJO, F., & MARTINS, M. A. **Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do Balanced Scorecard (BSC).** Vigilância Sanitária Em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia, *5*(2), 13-23. 2017.

FREITAS, Rony Klay Viana de e DACORSO, Antonio Luiz Rocha **- Inovacao aberta**

na gestao publica: analise do plano de acao brasileiro para a Open Government Partnership. Rio de Janeiro: Ver. Adm. Pública. 2014, vol 48, n. 4, pp. 869-888.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. - **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, Antônio Carlos – **Como elaborar projeto de pesquisa** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel e FREZATTI, Fabio ; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio Da Silva . **Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas** . RAC: Revista de Administração Contemporânea, 01 April 2017, Vol.21, pp.1-21.

HOPKINS, W. E.; HOPKINS, S. A. - **Strategic planning – financial performance relationships in banks: A causal examination -** Strategic Management Journal, Nº18. P. 635-652, 1997.

HOQUE, Z. - **20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research** - The British Accounting Review. 2013.

HUERTAS, Franco **– O método PES: entrevista com Matus –** São Paulo: Fundap, 1996.

IMPAGLIAZZO, Cira e IPPOLITO, Adelaide e ZOCCOLI, Paola. **O Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Feedback e Aprendizado Estratégico**. VII Congresso Brasileiro de Custos, *d*, 1–14. Revista de Administração Pública-RAP, 2014, Vol.48(4), p.869(20).

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance.** Harvard Business Review, [S.l.], v. 70, Issue 1, p. 71, jan.-feb. 1992.

_____ **Using a Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, January- February, 1996.

_____. **A estratégia em ação**. 34 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Colocando em funcionamento o balanced scorecard**. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management**: Part I, 2001. American Accounting Association accounting Horizons, [S.l.], v. 15, n. 1 p. 87-104, March, 2001.

_____. **Mapas estratégicos**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Alinhamento**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **A execução prêmio**. 09 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KOBER, R. A. **Diagnóstico da produção e operações em uma empresa metalúrgica multiplanta.** Dissertação Mestrado da UFRS, 2006. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10075 acessado em 01/08/2018

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5 ed. – São Paulo: Atlas 2003.

LEITE, Alex Cáceres; SILVA, Eduardo Damião da. **Estratégias emergentes e aprendizagem organizacional: contribuições para a formação da estratégia.** Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v.19, n.1, p. 197-222, jan./jun. 2014.

LOIOLA, Gelson. **A evolução histórica do corpo de bombeiros militar do estado do Espírito Santo.** Vitória: Canela Verde, 2010.

LOPES, J. E.M.; CARVALHO, D. R.; ARAÚJO, A. O. . **A análise da cadeia de valor como instrumento de vantagem competitiva: um estudo de caso na indústria**

salineira. XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

MARAN, L., BRACCI, E., & INGLIS, R. (2018). **Performance management systems' stability: Unfolding the human factor - A case from the Italian public sector**. British Accounting Review, 50(3), 324–339.

MATEOS-RONCO, A., & HERNANDEZ MEZQUIDA, J. M. . **Performance measurement of public education management: designing tools for planning and controlling strategy**. in chova, lg and martinez, al and torres, ic (ed.), iceri2016: 9th international conference of education, research and innovation (pp. 8016–8024). lauri volpi 6, valenica, burjassot 46100, spain: iated-int assoc technology education a& development. 2016.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. - **Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 9., 2004. Madrid, Espana, 2004. *Anales electrónicos...* Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049617.pdf>. Acesso em: 05/05/2018.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. - **Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública** - São Paulo: Editora Publix. 2010.

MARIOTTO, Fábio Luiz - **mobilizando estratégias emergentes** – RAE, VOL. 43 • Nº 2, ABR/MAIO/JUN/2003. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/ v43n2a06.pdf. Acesso em 01/04/2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração** - 2 ed - São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes, **Direito Administrativo Brasileiro**, 35º edição, Malheiros, 2009.

MENDES, P., NUNES, L. M., & RIBAU TEIXEIRA, M. . **Quantitative performance targets by using balanced scorecard system: Application to waste management and public administration**. Waste Management and Research, 2014, 32(9), 927–936.

MINTZBERG, Henry . **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico** . Ed. Bookman, 2004.

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão** – Ed. Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry e LAMPEL, Joseph – **Reflexão sobre o processo estratégico** - Revista Portuguesa de Gestão, nº2, Primavera 2000. Disponível http://www.janelanaweb.com/manageme/sloan2.html. Acesso em 01/06/2018.

_____. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** . Ed Bookman, 2010

Moore Mark H. – **Criando Valor Público: gestão estratégica nas organizações públicas** – ENAP. 2002.

NEIS, D., PEREIRA, M. F. – **As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg** – Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai/ago. pp. 207 a 238, 2015.

NOSOWSKI, G. - **Strategic Planning for a public service** – The British Post Office. Long Range Planning. 1994.

NUTI, S., SEGHIERI, C., & VAINIERI, M. . **Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: Some novel evidence from the Tuscany region experience. Journal of Management and Governance**, 2013, 17(1), 59–69. https://doi.org/10.1007/s10997-012-9218-5

OLIVEIRA, A. G. and PISA, B. J. - **IGovP: the public governance assessment index - a State planning instrument tool and social control by the citizen -** Rev. Adm. Pública [online]. 2015, vol.49, n.5, pp.1263-1290. ISSN 0034-7612. Disponível em http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136179. Acesso em 05/05/2018.

OLIVEIRA, Jane Maria de e IZELLI, Reginaldo César . **Indicadores de desempenho baseados no Balanced Scorecard: um modelo adaptado à Administração Pública** . Revista FATEC Zona Sul, 2018, Vol.4(2)

OLIVEIRA, José A. P. . **Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas** . RAP Rio de Janeiro 40(1):273-88, Mar./Abr. 2006

OTA, E. T. . **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas .** Dissertação MAP, Repositório Digital FGV. 2014. Disponível em http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace /handle/10438/11825. Acesso em 02/04/2018.

PAULA, A. P. P. de. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005.

PAULO, L. F. A. - **Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde** - Physis vol.26 no.3 Rio de Janeiro July/Sept. 2016. Disponível em http://dx.doi.org/10.1590/s0103-73312016000300014 . Acesso em 03/04/2018.

PFEIFFER, Peter . **O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças.** Revista do Serviço Público. Brasília, v. 51, n. 1, p.81-122, jan./mar. 2010. Disponível em < http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/806/1/Colet%C3 %A2 nea%20 Planejamento%20e%20Or%C3%A7amento%20-%20O%20quadro% 20l%C3%B3gico.pdf > Acesso em 01/06/2018

PORPINO, G. e STEFANI E. . **O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público** . Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(2):343-366, mar./abr. 2014. Disponível em http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121158. Acesso em 02/05/2018.

POISTER T. H. and STREIB G. D. - **Source Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes** - Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No. 3 (Mar., 1999), pp. 308-325. Disponível em http://www.jstor.org/stable/3380706. Acesso em 03/05/2018.

PUCEK, M., & SPACEK, D. . **Strategic public management selected - experiences with bsc implementation.** Transylvanian Review of Administrative Sciences, 2014. (41e), 146–169.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. – **Manual de Investigação em Ciências Sociais** – Lisboa. Ed. Gradiva, 4ª ed. 2005.

REIS, Marcelo Loureiro - **Reforma do Estado: da administração burocrática à**

administração pública gerencial : o caso brasileiro - FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio. V.7, nº1, Jan./Jul. 2014

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. **Management Tool and Trends 2011**. Bain & Company. 2011.

_____. **Management Tool and Trends 2013**. Bain & Company. 2013.

ROGE, K. M., & LENNON, N. J. **A study on the criteria of internal transparency, efficiency and effectiveness in measuring local government performance**. Financial Accountability & Management, 34(4), 392–409. 2018.

SAUERBRONN, F. F., SAUERBRONN, J. F. R., GANGEMI, P. P. de T., & FERNANDES, J. de M. **Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC**. Rev. Serv. Público, 2016.

SILVA, C. L. M., VIZEU, F. . **Análise institucional de práticas formais de estratégia**. Revista de Administração de Empresas, RAE FGV, v.47, out/dez, pp. 89 a 100, 2007.

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas** . Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Ano I - Número I - Julho de 2009

SLACK, N. **The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority**. International Journal of Operations and Production Management, v. 14, n. 5, p. 5975, 1994.

SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Correia de Oliveira. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VILLAR, E. G., WALTER, S. A., BRAUM, L.M.S. . **Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas** . Revista Íbero Americana de estratégia – RIAE. V. 16, N.1. Jan/Mar. Pp 8-21. 2017

VINZANT, J. C.; D. VINZANT, D. H. . **Strategic Management and TQM: Challenges and Choices .** Public Administrative Quarterly, pp. 201-219. 1996a.

_____. **Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit** . Public Productivity and Management Review 20: 139–57. 1996b

WILSON, I. . **The State of Strategic Planning: what went wrong? What goes right?** . Technological forecasting and social Change. Nº 37. p. 103-110. Elsevier, 1990.

YIN, Robert K. . **Estudo de Caso: planejamento e métodos** . 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WAUTERS, Benedict . **Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challenges?** . Report to the European Commission's Public Administration and Governance network 2017. Disponível em https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag_network_strategy_paper_full.pdf. Acesso em 23/05/2018.

ANEXO A

Questionário Identidade Organizacional CBMES

TEMPO DE SERVIÇO: ___

ÁREA DE TRABALHO: ( ) PREVENÇÃO ( ) EMERGÊNCIA ( ) DEF CIVIL ( ) ADM

POSTO/GRAD: ( ) CB/SD ( ) ST/SGT ( ) TEN/CAP ( ) MAJ/TC/CEL

1-Nada; 3- Pouco; 5- Regular 7- Suficiente; 9- Muito		
SOBRE A MISSÃO CBMES:		
1	Você conhece a **MISSÃO CBMES** descrita no Planejamento Estratégico?	
Avaliação de Importância		
2	Você acha **importante** o CBMES prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento às Pessoas?	
3	Você acha **importante** o CBMES prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Meio Ambiente?	
4	Você acha **importante** o CBMES prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Patrimônio?	
5	Você acha **importante** o CBMES coordenar as ações de Defesa Civil?	
6	Você acha **importante** o CBMES executar as ações de Defesa Civil?	
7	Você acha **importante** o CBMES atender de forma eficiente e ágil em todo território capixaba?	
8	Você acha **importante** o CBMES atender de forma integrada com os Órgãos de defesa social e sociedade em todo território capixaba?	
9	Você acha **importante** o CBMES proporcionar o sentimento de segurança e amparo à população?	
Avaliação de Desempenho		
10	Você acha que o CBMES presta os serviços de proteção, socorro e salvamento às Pessoas?	
11	Você acha que o CBMES presta os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Meio Ambiente?	
12	Você acha que o CBMES presta os serviços de proteção, socorro e salvamento ao Patrimônio?	

13	Você acha que o CBMES coordena as ações de Defesa Civil?	
14	Você acha que o CBMES executa as ações de Defesa Civil?	
15	Você acha que o CBMES atende de forma eficiente e ágil em todo território capixaba?	
16	Você acha que o CBMES atende de forma integrada com os Órgãos de Defesa Social e sociedade em todo território capixaba?	
17	Você acha que o CBMES proporciona o sentimento de segurança e amparo à população?	
18	Você concorda com a Missão CBMES: “Prestar os serviços de proteção, socorro e salvamento às pessoas, ao meio ambiente e ao patrimônio, coordenando e executando as ações de defesa civil, atendendo em todo território capixaba de forma eficiente, ágil e integrada com os órgãos do sistema de defesa social e sociedade, visando a manutenção do sentimento de segurança e amparo à população.”	
19	Você acha que o CBMES está cumprindo sua missão?	
SOBRE OS VALORES CBMES:		
20	Você conhece os “Valores” CBMES descritos no Planejamento Estratégico?	
Avaliação de Importância		
21	Você acha **importante** o valor “Hierarquia”?	
22	Você acha **importante** o valor “Disciplina”?	
23	Você acha **importante** o valor “Ética”?	
24	Você acha **importante** o valor “Excelência”?	
25	Você acha **importante** o valor “Espírito de Corpo”?	
26	Você acha **importante** o valor “Coragem e Determinação”?	
27	Você acha **importante** o valor “Vigor Físico e Saúde”?	
28	Você acha **importante** o valor “Satisfação”?	
29	Você acha **importante** o valor “Segurança”?	
Avaliação de Desempenho		
30	Você acha que o CBMES pratica o valor “Hierarquia”?	
31	Você acha que o CBMES pratica o valor “Disciplina”?	
32	Você acha que o CBMES pratica o valor “Ética”?	

33	Você acha que o CBMES pratica o valor “Excelência”?	
34	Você acha que o CBMES pratica o valor “Espírito de Corpo”?	
35	Você acha que o CBMES pratica o valor “Coragem e Determinação”?	
36	Você acha que o CBMES pratica o valor “Vigor Físico e Saúde”?	
37	Você acha que o CBMES pratica o valor “Satisfação”?	
38	Você acha que o CBMES pratica o valor “Segurança”?	
Você incluiria mais algum valor Institucional? ( ) Não ( ) Sim, Qual?_____		
SOBRE A VISÃO DE FUTURO CBMES:		
39	Você conhece a “Visão de Futuro” CBMES descrita no Planejamento Estratégico?	
40	**VOCÊ CONCORDA** com a visão de futuro: “ser reconhecida nacionalmente como uma instituição pública moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de Bombeiro e Defesa Civil, alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba.”	
Avaliação de Importância		
41	Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o **RECONHECIMENTO NACIONAL** que é uma instituição pública que alcançou excelência no cumprimento de suas missões em todo território capixaba.?	
42	Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **MODERNA** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	
43	Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **COMPETENTE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	
44	Você ACHA IMPORTANTE para o CBMES o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública de **ALTA CREDIBILIDADE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	
Avaliação de Desempenho		
45	Você ACHA QUE O CBMES CAMINHA para o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **MODERNA** no desempenho das atividades	

	bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	
46	Você ACHA QUE O CBMES CAMINHA para o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **COMPETENTE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	
47	Você ACHA QUE O CBMES CAMINHA para o reconhecimento nacional que é uma Instituição pública **ALTA CREDIBILIDADE** no desempenho das atividades bombeiro e defesa civil em todo território capixaba?	
48	**VOCÊ ACHA QUE** o CBMES **CAMINHA** para a visão de futuro: "ser reconhecida nacionalmente como uma instituição pública moderna, competente e de alta credibilidade no desempenho das atividades de Bombeiro e Defesa Civil, alcançando excelência no cumprimento de missões constitucionais em todo território capixaba."	

Você acha que o reconhecimento institucional nacional existente é:

a ( ) fruto do esforço individual de alguns Bombeiros que trabalham determinadas "causas";

b ( ) fruto do esforço Organizacional; ou

c ( ) Mescla do esforço individual de alguns Bombeiros que trabalham determinadas "causas" com o esforço organizado do CBMES;

d ( ) entende que o CBMES não possui reconhecimento institucional nacional

ANEXO B

Roteiro Para Entrevista Semiestruturada

PESQUISA: analisar, após 12 nos de utilização de ferramenta de planejamento estratégico, em especial 8 anos de Balanced ScoreCard, a prática da Gestão estratégica, pelos parâmetros do BSC, a partir do contexto de elaboração e implementação da ferramenta no Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo, identificando seus pontos fortes e fracos, propondo alternativas de melhoria.

Módulo Introdutório - Dados de Identificação:

1- Nome:
2- Função:
3- Quando foi a última capacitação em Planejamento/Gestão Estratégica:
4- Principais momentos na rotina em que utilizam o BSC/CBMES:

Módulo I – Sobre o Plano Estratégico CBMES

1- De “0” a “10”, sendo o “0” muito ruim e o “10” excelente, você poderia qualificar o Plano Estratégico CBMES?
2- Quais aspectos positivos você destacaria?
3- Quais aspectos negativos você destacaria? (inverter ordem em caso de nota baixa no item 1)
4- Você concorda com a identidade organizacional CBMES? Mudaria algo?
5- Você observa um comprometimento da Alta Gestão com o Plano? ( ) Sim ( ) Não ( ) Regular
6- Você observa um comprometimento dos Comandos Operacionais com o Plano? ( ) Sim ( ) Não ( ) Regular

Módulo II – Sobre o Mapa Estratégico CBMES

1- Você conhece o Mapa Estratégico CBMES? ( ) Sim ( ) Não
2- Você pode descrever os principais elementos presentes nele? (Apresentar o Mapa e registrar os principais pontos destacados com os elementos essenciais de Kaplan e Norton)

3- Você observa onde o CBMES quer chegar? ( ) Sim ( ) Não 3.1 Você percebe uma relação de causa/efeito para cumprimento da missão? ( ) Sim ( ) Não 3.2 Você percebe uma relação de causa/efeito para atingimento da visão de futuro? ( ) Sim ( ) Não . Comente.
4- Você possui indicadores e metas a perseguir? ( ) Sim ( ) Não
5- Você entende que ele sintetiza os elementos essenciais do processo de Gestão Estratégica CBMES? ( ) Sim ( ) Não. Comente.

Módulo III – Sobre o "Alinhamento" Institucional

1- De "0" a "10", sendo o "0" muito ruim e o "10" excelente, como você qualificaria o processo de comunicação do PE com os escalões subordinados?
2- Você entende que os Comandos Subordinados (tático/operacional) elaboram seus Planos com base no Plano Estratégico CBMES? ( ) Sim ( ) Não. Comente.
3- Há incentivos para o cumprimento dos objetivos estipulados? ( ) Sim ( ) Não. 3.1 Você poderia exemplificar exemplos?
4- Você entende que o CBMES consegue transformar seus objetivos estratégicos em operacionais? ( ) Sim ( ) Não
5- Há sinergia na Organização com foco nos objetivos estratégicos? ( ) Sim ( ) Não. Comente.
6- Realizar planos e tarefas com base nos objetivos estratégicos é tarefa do cotidiano? ( ) Sim ( ) Não
7- Você conhece lideranças na Instituição que buscam trabalhar em nome do PE? ( ) Sim ( ) Não. Poderia citar exemplos.

Módulo IV – Sobre o Plano Operativo

1- O CBMES possui Plano Operativo? ( ) Sim ( ) Não
2- Ele é o construído com base no PE? ( ) Sim ( ) Não
3- Ele é suficiente para efetivação do PE? ( ) Sim ( ) Não
4- O plano operativo consegue realizar a conexão de objetivos estratégicos com ações de curto prazo?

Módulo V – Sobre o Monitoramento das ações

1- Como é feito o acompanhamento das diversas ações previstas no plano operativo e do PE pela Alta Gestão?
2- Há indicadores e metas claras a serem acompanhados? ( ) Sim ( ) Não. 2.1 Quais?
3- Há algum sistema/método que permite/facilita esse acompanhamento? ( ) Sim ( ) Não. 3.1 Qual?

Módulo VI – Sobre as possibilidade de ajustes/adequações das estratégias

1- O PE é rígido ou permite mudanças? ( ) Rígido ( ) Permite mudanças
2- Essa análise de mudança tem período de discussão pré-determinado ou pode ocorrer a qualquer momento?
3- Para as mudanças há um processo de discussão? ( ) discussão pouco eficiente ( ) discussão eficiente ( ) discussão exaustiva
4- Você observa necessidade de ajuste e adaptação das estratégias? ( ) Sim ( ) Não. 4.1 teria sugestões?
5- Você entende que o Plano Estratégico atrapalha, algumas vezes, a Instituição aproveitar oportunidades? 5.1 Teria um exemplo de oportunidade perdida?

Módulo Finalização – Considerações Gerais

1- Você deseja registrar/enfatizar algum ponto sobre a gestão estratégica CBMES com base no PE BSC?
2- Responda as seguintes questões sobre os principais problemas detectados pela literatura para o sucesso dos Planos. Tem por objetivo apurar impressões sobre possíveis falhas no Processo CBMES.

Questões 1- Raramente 2- Poucas vezes 3- Às vezes 4- Com frequência 5- Com muita frequência	
1- O processo de elaboração do PE foi dominado pelo STAFF (equipe responsável pela condução) relegando os executivos (Alta Gestão) ao papel de apenas aprovador/carimbador, ou seja, a alta gestão apenas aprovava sem participar do processo de elaboração, quando deveriam ser os altos executivos os responsáveis diretos pela condução do processo. *	
2- Metodologia dominou o STAFF (equipe responsável pela condução) tirando o foco da tomada de decisão estratégica	

3- Os executivos (Alta Gestão) responsáveis pela implementação do PE pouco participaram da sua elaboração, não se interessando pela concretização dos objetivos, não integrando o PE ao plano de operações;	
4- Houve falha na escolha do portfólio da organização, diversificando várias ações, perdendo o foco no seu core business;	
5- Houve falha na escolha das “verdadeiras escolhas estratégicas”, na ansiedade de concretizar a elaboração do plano e sua orientação;	
6- O planejamento ignorou os requisitos culturais e de recursos organizacionais para futura implementação;	
7- Houve a previsão única de cenário com a premissa que o futuro será sempre algo semelhante ao presente e passado	
8- Houve baixa criatividade e intuição, entendendo que o processo de planejamento levaria a produção de estratégias	
9- O processo de planejamento foi feito top down (de cima para baixo) utilizando informações inseguras, falhas.	
10- Houve a substituição do "pensamento estratégico" pelo "plano estratégico", não se dando ao trabalho de adequar o plano a medida que o cenário externo se alterava. *	
11- Durante o processo de elaboração e implementação a liderança maior da Instituição não se fez presente para se manter a sinergia, estabelecer escolhas e orientar as ações sem perder o foco nos objetivos de longo prazo durante um processo de transformação	
12- Houve grande dificuldade de estabelecer indicadores de desempenho pela pouca clareza e disciplina para perseguir as finalidades do órgão.	
13- há grande resistência às mudanças de forma que o deliberado não será implantado	
14- Durante a elaboração do PE houve a busca pela acomodação da ideia e interesses de todos perdendo o foco nas estratégias.	

ANEXO C

Universidade Federal do Espírito Santo

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Eu, _____, Oficial do Corpo de Bombeiros Militar, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado **CONSTRUINDO PONTES, VENCENDO DESAFIOS: UM MODELO DE PROPOSTA SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CORPO DE BOMBEIROS**, cujos objetivos e justificativas são: Analisar a prática da Gestão estratégica, pelos parâmetros do Balanced ScoreCard (BSC), a partir do contexto de elaboração e implementação da ferramenta no Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo, tendo em vista que, após 12 anos de prática de planejamento estratégico, sendo 8 anos com a utilização do BSC, há a necessidade de investigar o grau de efetividade de implantação da Gestão Estratégica proposta pela ferramenta, propondo melhoria e maximização dos resultados.

A minha participação no referido estudo será no sentido de explicitar como os integrantes do nível tático/estratégico CBMES estão integrados com a ferramenta, possibilitando ao final da pesquisa a consolidação geral de informações para propositura de sugestões e recomendações.

Fui alertado de que, da pesquisa a se realizar, posso esperar alguns benefícios, tais como: maior efetividade da Corporação no uso de sua ferramenta de Gestão Estratégica; Clareza nos indicadores Corporativos; melhor sistematização da prática de gestão; e melhoria na comunicação corporativa.

Recebi, por outro lado, os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa, e os resultados positivos ou negativos somente serão obtidos após a sua realização. Assim, eventuais resultados negativos da prática atual é algo natural, sempre com o objetivo de melhoria contínua.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou

qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo. Foi-me esclarecido, igualmente, que eu posso optar por método alternativo, qual seja: resposta às perguntas da entrevista à distância. Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: Germano Felippe Wernersbach Neto, Ten Cel BM, Mestrando em Gestão Pública UFES, Prof. Dr. José Barrozo de Souza, Orientador e Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade, Co-orientador.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, assim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para a Secretaria do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública UFES **(27) 3145-5370** ou mandar um *email* para **ppggp.ufes@gmail.com**

Vitória, _____ de _____ de 2019

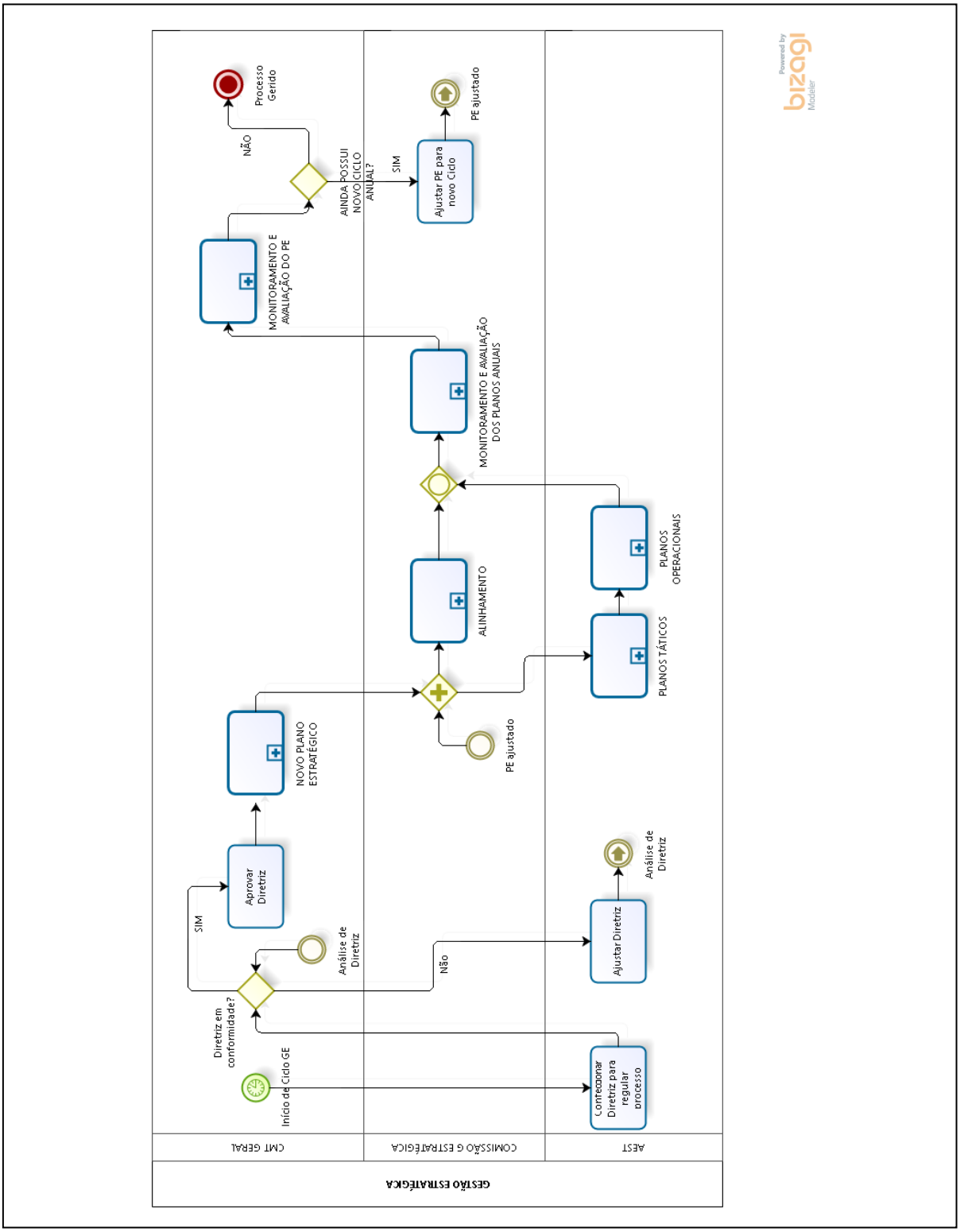
Nome e assinatura do sujeito da pesquisa

Nomes e assinaturas dos pesquisadores responsáveis

ANEXO D

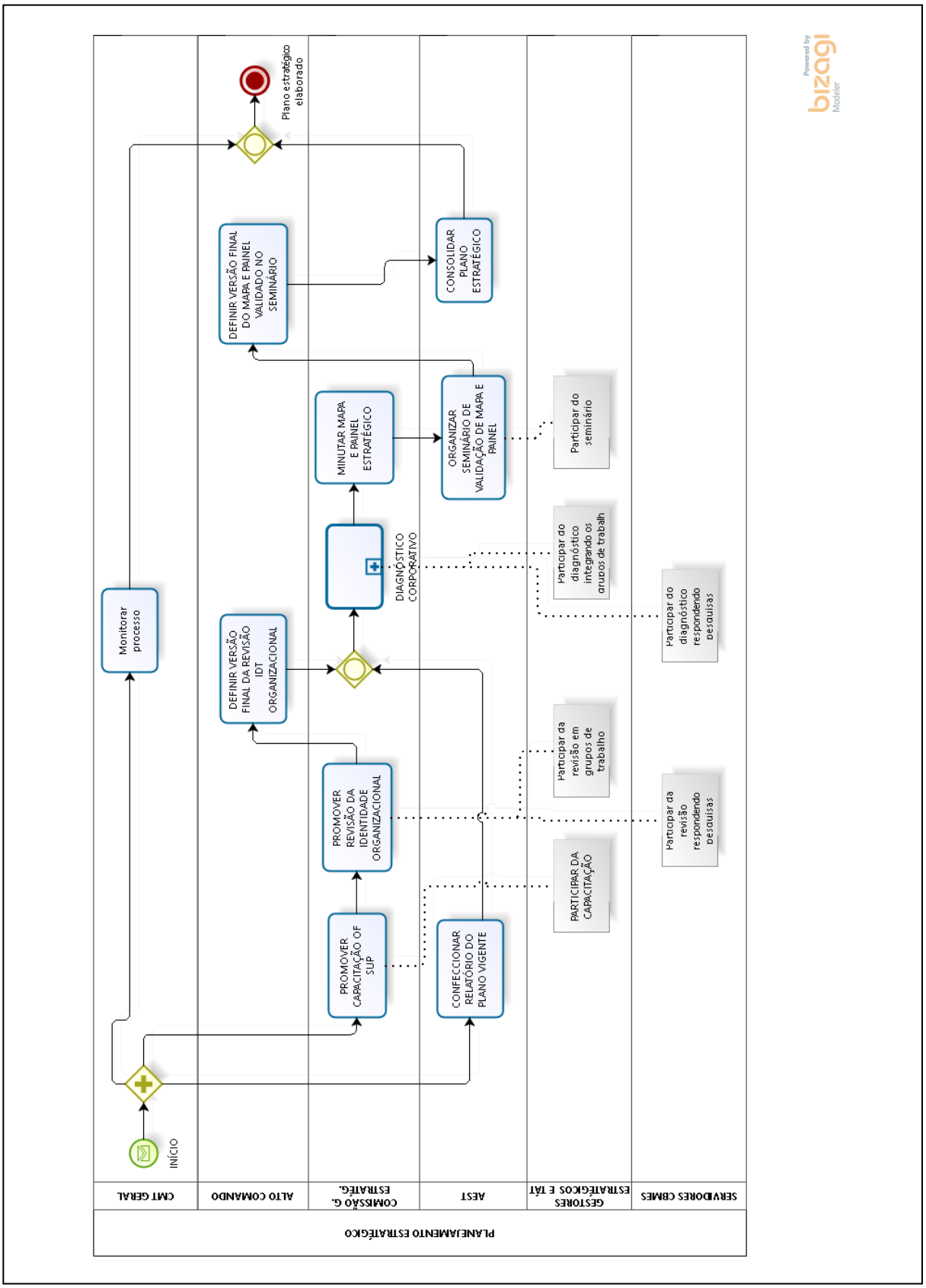
MODELAGEM DE PROCESSO BPMN

D1- Processo: Gestão Estratégica CBMES



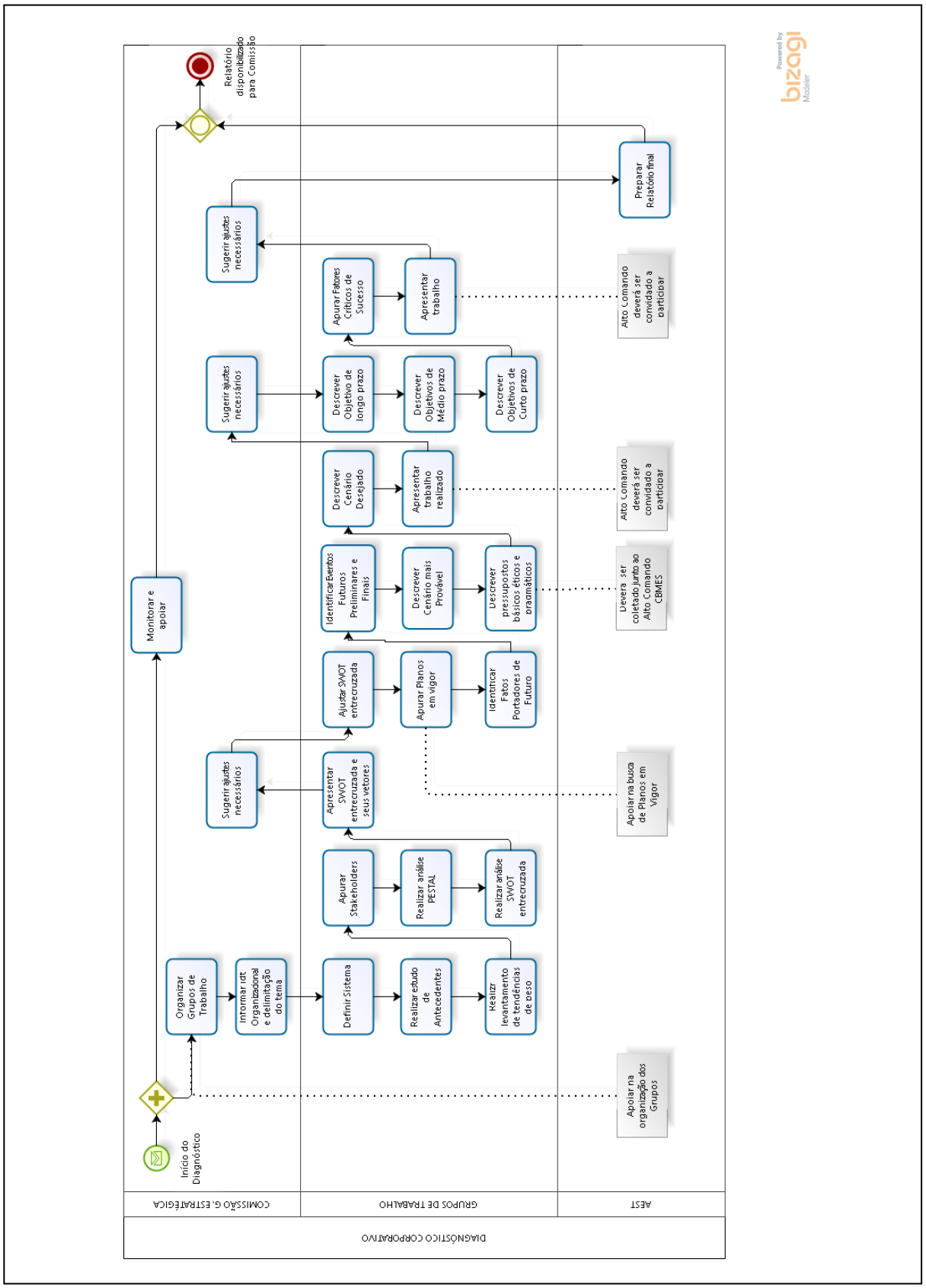
Fonte: Elaborado pelo Autor

D2- Sub-Processo: Planejamento Estratégico CBMES



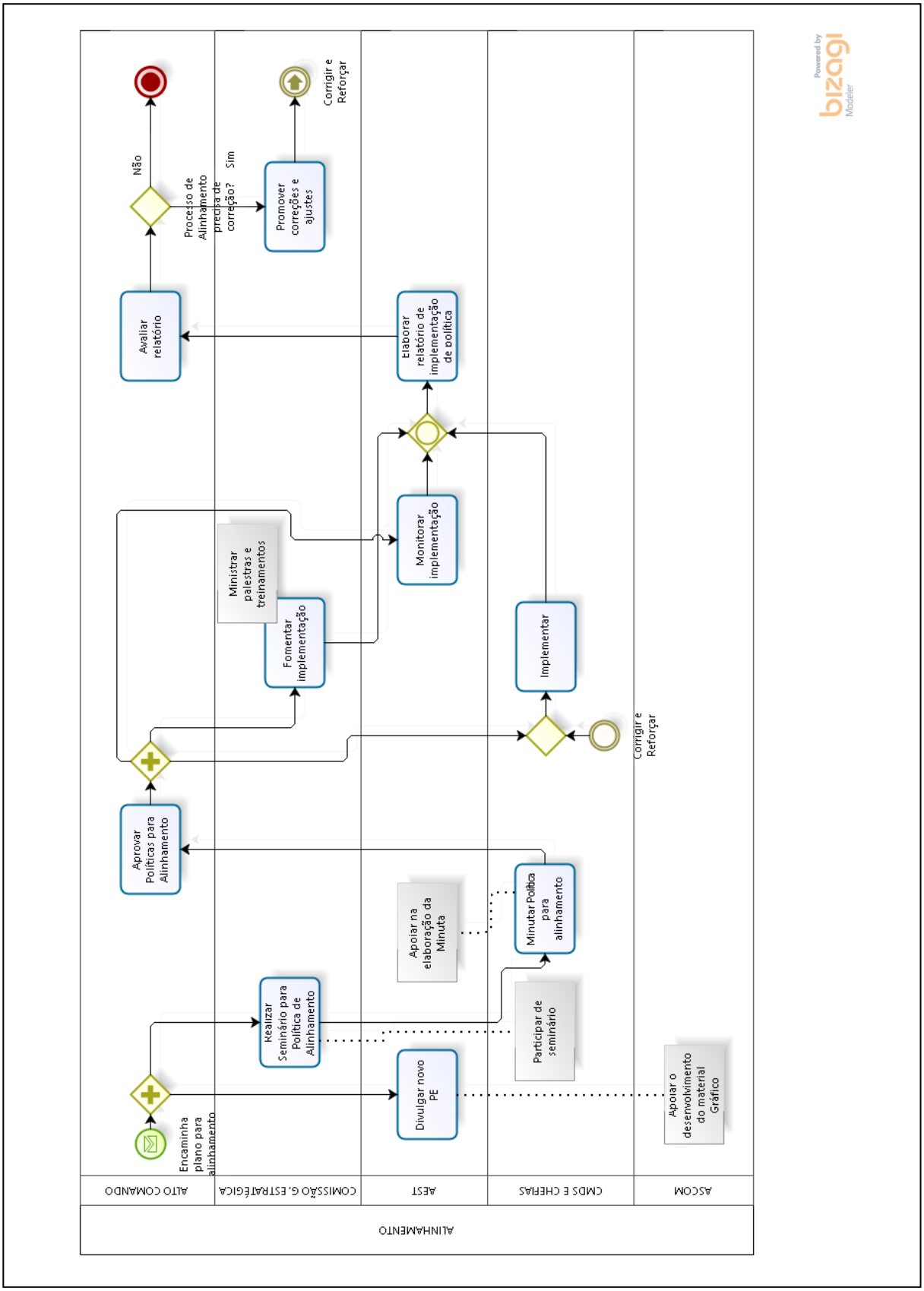
Fonte: Elaborado pelo Autor

D3- Sub-Processo: Diagnóstico Corporativo



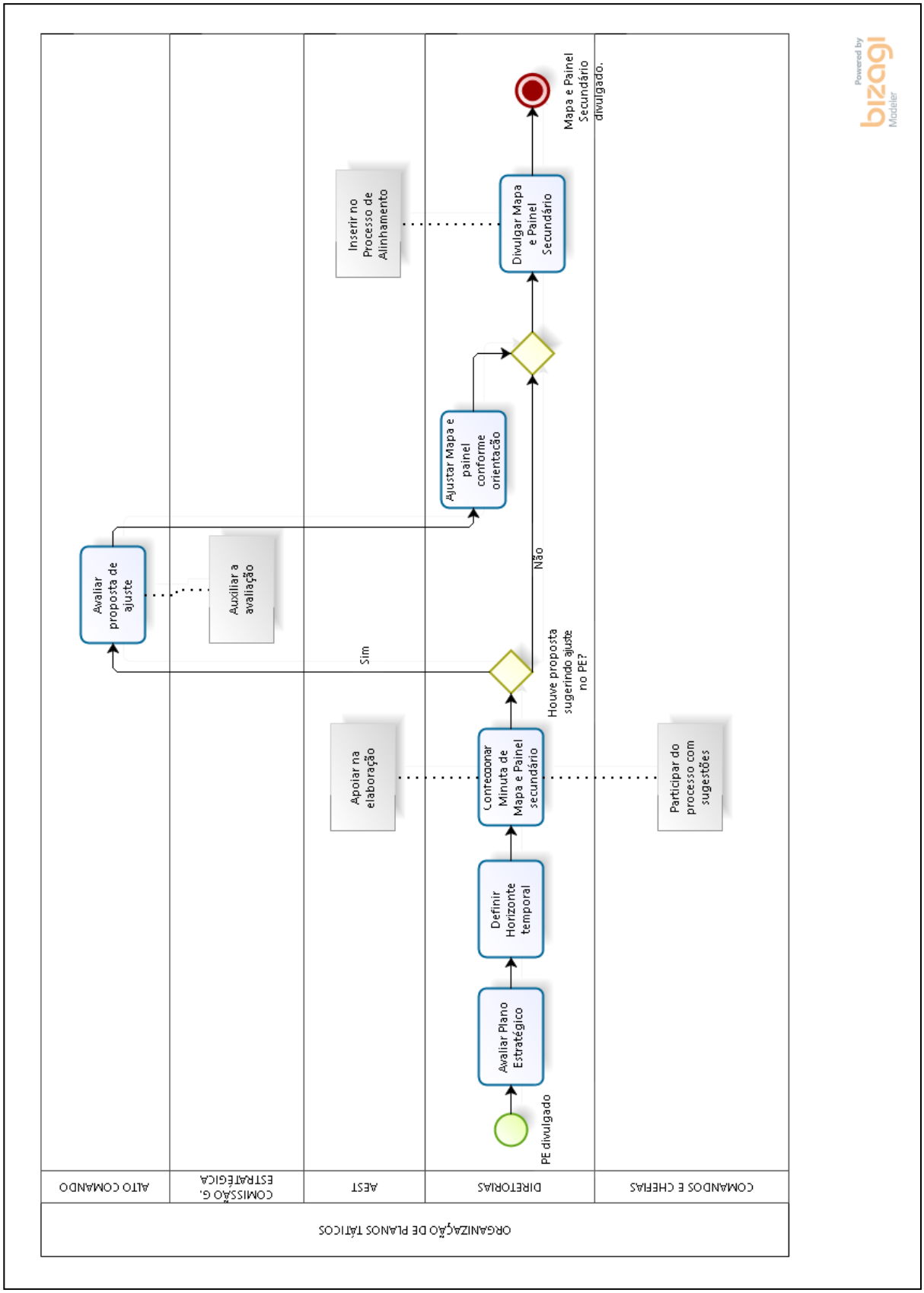
Fonte: Elaborado pelo Autor

D4- Sub-Processo: Alinhamento Corporativo



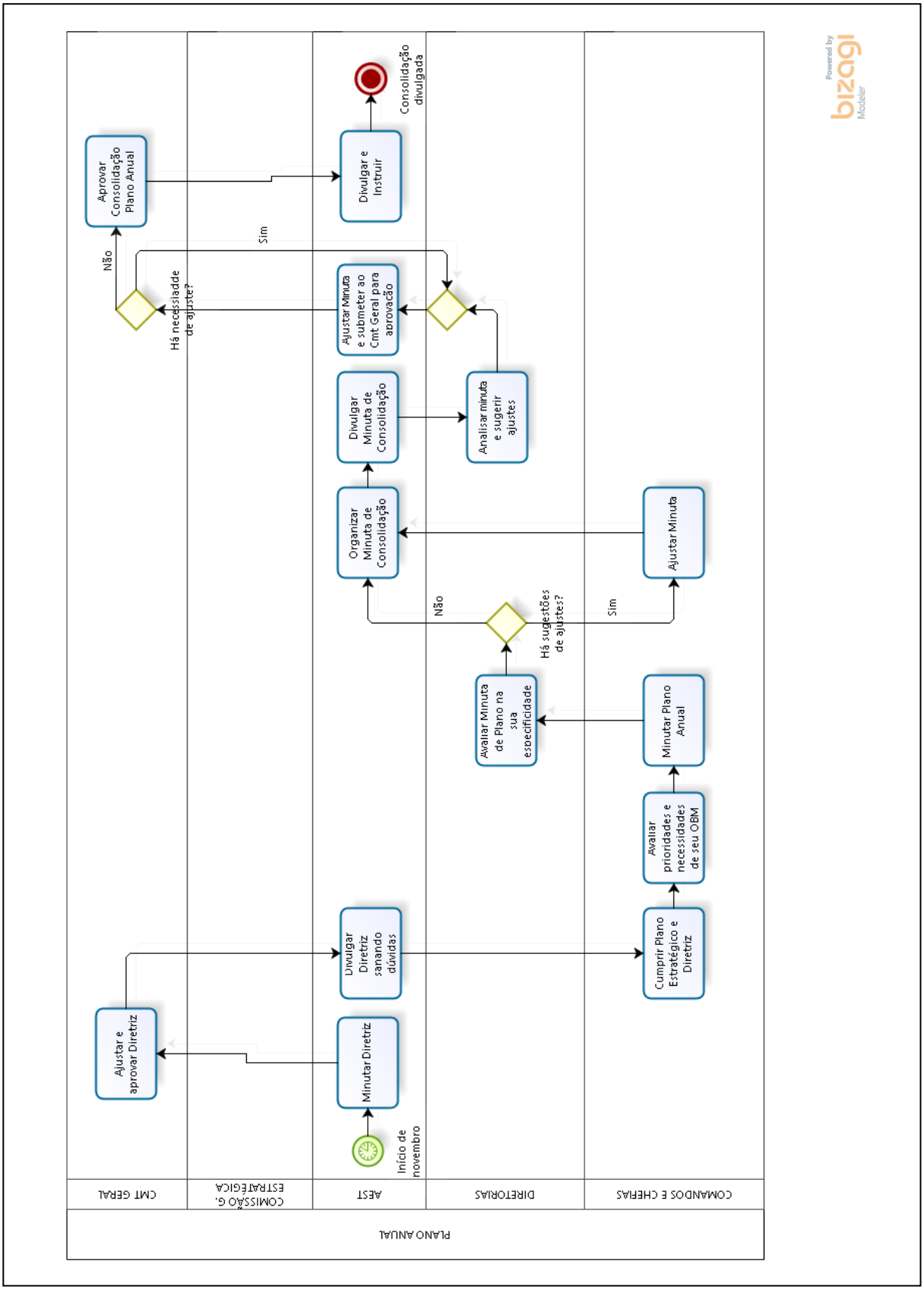
Fonte: Elaborado pelo Autor

D5- Sub-Processo: Plano Tático



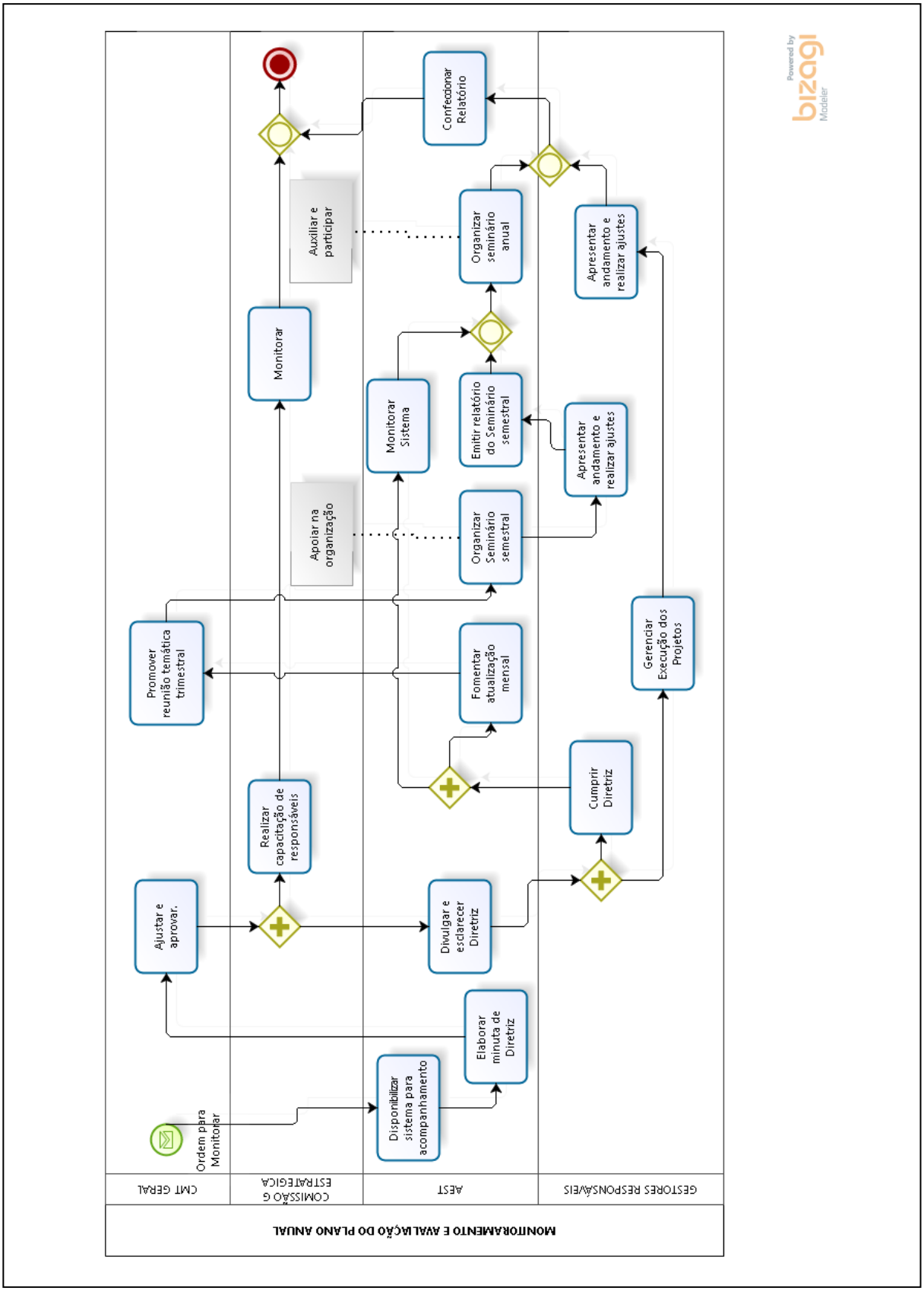
Fonte: Elaborado pelo Autor

D6- Sub-Processo: Plano Anual



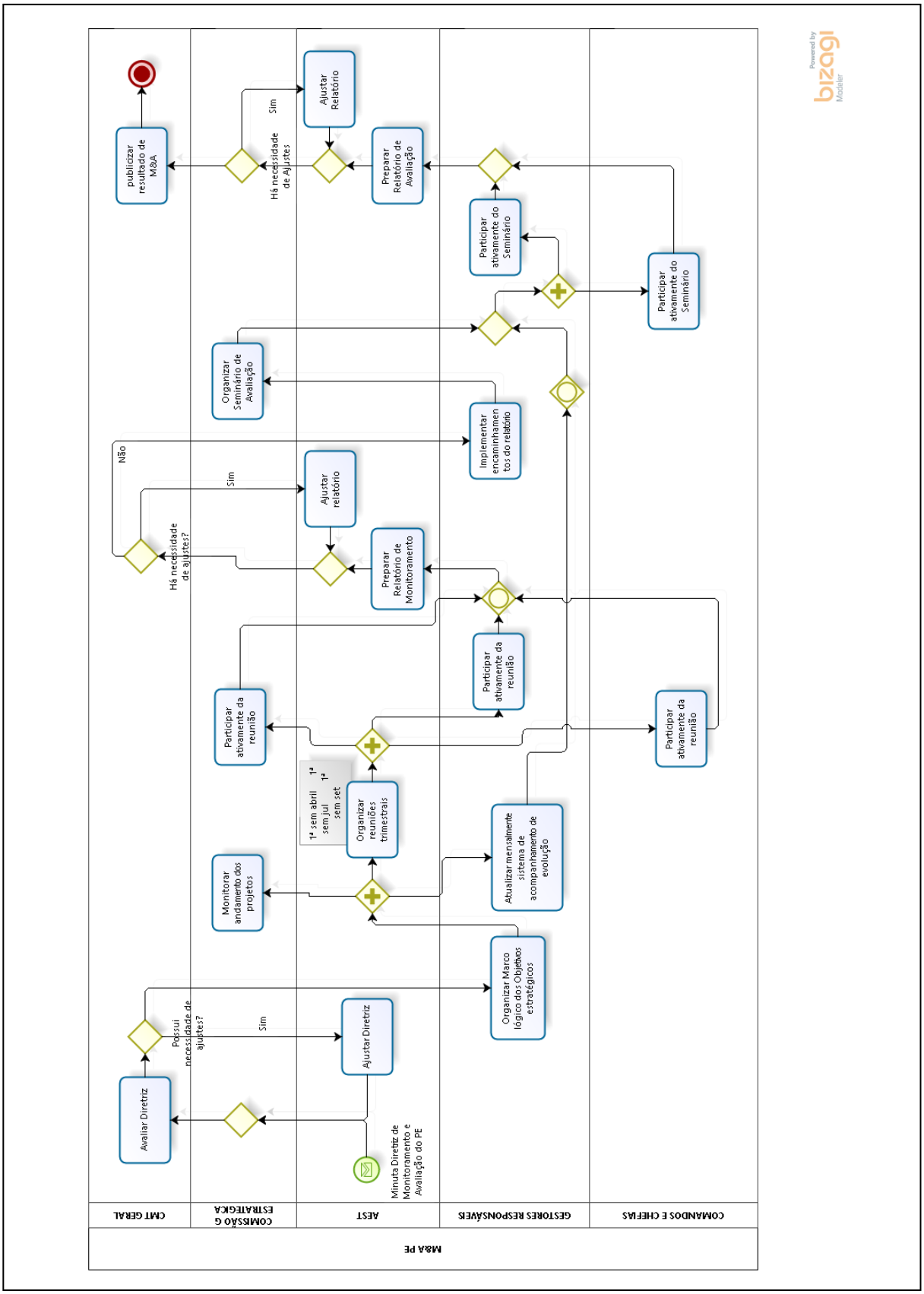
Fonte: Elaborado pelo Autor

D7- Sub-Processo: M&A Plano Anual



Fonte: Elaborado pelo Autor

D8- Sub-Processo: M&A Plano Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor

ANEXO E

MINUSTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Detalhamento do Produto Técnico

1 Título

- Curso de Planejamento Estratégico com Ênfase em Balanced ScoreCard (BSC) e Cenários Prospectivos Extremos
    - ✓ Atividade de "Capacitação" criada;
    - ✓ Atividade de "Capacitação" organizada; e
    - ✓ Atividade de "Docente de Capacitação" realizada.

2 Aderência com o PPGGP e Linha de Pesquisa

2.1 Projeto de pesquisa vinculado ao projeto de pesquisa que dá subsídio a dissertação que tem por tema: BSC – "EXECUÇÃO PREMIUM": uma efetiva contribuição à Gestão Estratégica do Corpo de Bombeiros

2.2 Linha de pesquisa vinculada a produção: Política, Planejamento e Governança Pública

3 Impacto

3.1 Demanda: espontânea.

Ao apurar os resultados preliminares do questionário de pesquisa voltado a

apurar aspectos relacionados à Gestão Estratégica da Corporação CBMES, em especial seu Plano Estratégico horizonte temporal 2015/2019, ficou evidenciado no nível tático/estratégico uma baixa compreensão e valorização de elementos funcionais da doutrina de planejamento e gestão estratégica e Balanced Scorecard (BSC).

A escola de serviço público do Estado (ESESP), ao oferecer o Curso de Planejamento Estratégico, não abordava o tema Balanced ScoreCard e Cenários Prospectivos que são fundamentais para compreensão do processo de Gestão Estratégica utilizado no CBMES.

3.2 Objetivo da pesquisa: O presente produto técnico se baseou em pesquisa que teve por objetivo geral: analisar, após 12 nos de utilização de ferramenta de planejamento estratégico, em especial 8 anos de *Balanced ScoreCard*, a prática da Gestão Estratégica, pelos parâmetros do BSC, a partir do contexto de elaboração e implementação da ferramenta no Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo. Identificando seus pontos fortes e fracos, propondo alternativas de melhoria.

3.3 Área impactada pela produção: A gestão pública do estado do Espírito Santo (Estado e Municípios) como um todo e, em especial, a gestão estratégica do Corpo de Bombeiros Militar (CBMES).

4 Aplicabilidade

4.1 Abrangência Realizada: A criação e desenvolvimento do Curso de Planejamento Estratégico com ênfase em Balanced Scorecard e Cenários Prospectivos Extremos na Escola de Governo do Estado (ESESP) desenvolve e moderniza o portfólio de ofertas da Escola. A realização de formação de duas turmas de nível tático / estratégico para o CBMES no referido curso, a partir de nivelamento de entendimentos sobre o tema, torna o processo de gestão da Instituição mais efetivo.

4.2 Abrangência Potencial: A escola de serviço público do Estado do Espírito Santo (ESESP) é uma autarquia do Governo Estadual vinculada à Secretaria de Estado

de Gestão e Recursos Humanos (Seger), que tem por missão executar ações de capacitação voltadas para os servidores públicos do Estado e dos 78 municípios capixabas. Possui foco no desenvolvimento das competências e habilidades – intelectuais, políticas, técnicas, comportamentais e atitudes – necessárias a esses agentes, permitindo que eles correspondam aos desafios da gestão pública contemporânea. Assim, estando no portfólio da ESESP o citado Curso tende a extrapolar os limites da Gestão da Instituição Bombeiro.

4.3 Replicabilidade: um Curso criado e inserido no portfólio ESESP carece de ter aprovado pela área pedagógica não só seu currículo básico, mas também, seu Plano de curso, roteiro de Aulas e material didático (slides, apostila, templates, exercícios de fixação e avaliações). Assim, todos os Instrutores cadastrados na escola no eixo temático "planejamento e gestão pública" têm possibilidade de desenvolver o curso atendendo a critérios mínimos de qualidade previamente estabelecidos.

Do exposto, a produção possui alta aplicabilidade.

5 Inovação

- O presente produto técnico possui médio teor inovativo pois é fruto da combinação de conhecimentos preestabelecidos da área de gestão pública, gestão estratégica, planejamento estratégico, co-criação de valor, "conferência de busca de valor", balanced scorecard e cenários prospectivos extremos da metodologia da Escola Superior de Guerra.

6 Complexidade

- O produto técnico pode ser classificado como de alta complexidade por ter envolvido três grandes Instituições: a academia, a escola de Governo do Estado do Espírito Santo (ESESP) e o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo. Nesse contexto houve a necessidade de se adequar o conhecimento técnico científico às exigências formais da escola de governo para aprovação de novo curso. Pari passu, houve o

desenvolvimento de todo o curso e seu material. Na sequência houve a interlocução com o CBMES para convocação de seus gestores para realização da capacitação (duas turmas de 20h/a) e, por fim, a realização da capacitação.

Local, Data 27 de janeiro de 2020

Assinatura
Germano Felippe Wernersbach Neto
CPF: 003.273.777-71
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-6599-7153
http://lattes.cnpq.br/9394439012319166

Assinatura
José Barrozo de Souza
CPF: 620.740.167-00
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2929-2823
http://lattes.cnpq.br/7832771774158289

ANEXO F

COMPROVAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO

Governo do Estado do Espírito Santo
Corpo de Bombeiros Militar
Comando-Geral

Atestado de Execução de Produto Técnico

Atesto para os devidos fins que os seguintes Produtos/Serviços foram realizados, dentro da qualidade e prazos esperados:

1 **Título**

- Curso de Planejamento Estratégico com Ênfase em Balanced ScoreCard (BSC) e Cenários Prospectivos Extremos.

  ✓ Atividade de "Capacitação" criada;
  ✓ Atividade de "Capacitação" organizada; e
  ✓ Atividade de "Docente de Capacitação" realizada.

2 **Descrição**

- Criação e organização do Curso de Planejamento Estratégico com Ênfase em Balanced ScoreCard (BSC) e Cenários Prospectivos Extremos junto a Escola de Serviço Público do Governo do Estado do Espírito Santo (ESESP).

- Realização da atividade de docência no referido curso para duas turmas de Oficiais Gestores CBMES de níveis tático e Estratégico, sendo a Turma 1 nos dias 11, 12 e 13 dezembro de 2019 e Turma 2 nos dias 16, 17 e 18 dezembro de 2019.

3 **Participantes**

- Germano Felippe Wernersbach Neto - CPF: 003.273.777-71; e
- José Barrozo de Souza - CPF: 620.740.167-00.

4 **Período de realização**:

- Agosto a dezembro de 2019.

Vitória, 27 de janeiro de 2020

Alexandre dos Santos **Cerqueira – Cel BM**
Comandante-Geral do CBMES

Rua Tenente Mário Francisco de Brito, 100, Enseada do Suá, Vitória, ES - CEP 29050-555
27 3194 3710 | ajudancia@bombeiros.es.gov.br | bombeiros.es.gov.br

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR ESPÍRITO SANTO
Orgulho de servir capixaba