

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
NEAD - NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Wanderson José Catalunia Moraes

**OTIMIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NOS PLANOS DE COMANDO
DO CBMMG SOB A PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

**TIMÓTEO/MG
2018**

WANDERSON JOSÉ CATALUNIA MORAES

**OTIMIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NOS PLANOS DE COMANDO DO
CBMMG SOB A PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada a Universidade Federal de
São João del-Rei como parte dos requisitos para
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública..

Orientador: Marcio Falcão Santos Barroso

**TIMÓTEO/MG
2018**

WANDERSON JOSÉ CATALUNIA MORAES

Otimização administrativa nos planos de comando do CBMMG sob a perspectiva do planejamento estratégico

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública..

Aprovada

Prof. Dr. _____ Prof. Dr. _____
(____) (____)

Prof. Dr. _____ (UFSJ)
(Orientador)

RESUMO

O presente trabalho, fundado nos elementos teóricos que alicerçam a disciplina do planejamento estratégico, verifica dentro dos Planos de Comando do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais (CBMMG), se esses são coerentes com os paradigmas que orientam tais atividades de planejamento estratégico, sobretudo e com enfoque no específico objeto desses planos que tratam da atividade meio da organização, sob o horizonte de otimização e aperfeiçoamento dessa atividade. Para isso, toma-se como base o instrumento principal desse trabalho, os Planos de Comando, evidenciando os aspectos específicos do tema trabalhado, de modo a compara-los com dados concretos extrínsecos ao instrumento, mas relativos ao objeto, sem, contudo, desviar de uma análise crítica, alicerçada nos elementos teóricos que orientam essa matéria. A partir dessa estratégia, extrai-se, elementos que sustentam a hipótese de que há disfunções nos planos analisados em face do objeto, em destaque a compreensão errônea do plano sob a relevância do objeto no paradigma estratégico da organização. Depreende-se, a necessária readequação do plano estratégico da organização, de modo a alocar o elemento, atividade administrativa, no patamar estratégico adequado a sua relevância.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planos de Comando. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais. Atividade Administrativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Alinhamento dos Objetivos com os Eixos Estratégicos.....	12
Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	17
Figura 3 – Desenvolvimento de planejamento tático	18
Figura 4 - Modelo Orgânico de Planejamento Estratégico	20
Figura 5 - Análise Constitutiva da Matriz SWOT	24
Figura 6 – Raio de atuação	30
Figura 7 - Gerenciamento da qualidade pelo método do PDCA	33
Figura 8– Etapas metodológicas do planejamento estratégico	34
Figura 9 - Estratégia de desenvolvimento	35
Figura 10 - Matriz FOFA (SWOT) do CBMMG	36
Figura 11 - Objetivos do CBMMG	37
Figura 12 - Matriz estratégica de planejamento do CBMMG	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 2 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional.....	25
Tabela 1 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:	15
2.1 Parâmetros Do Planejamento	16
2.2 Níveis De Planejamento	16
2.3 Etapas Do Planejamento	19
2.4 Implementação Do Planejamento Estratégico.....	20
2.4.1 <i>Definição De Premissas Da Organização</i>	21
2.4.2 <i>Plano Estratégico</i>	22
2.4.3 <i>Plano Tático</i>	25
2.4.4 <i>Plano Operacional</i>	27
3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CBMMG	28
3.1 O Plano De Comando	31
3.2 A Atividade Administrativa	38
3.3 Relação Entre O Planejamento Estratégico E O Plano De Comando	39
3.4 Disfunções Administrativas	42
3.4.1 <i>Soluções Propostas</i>	43
4. CONCLUSAO	47
REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), cujas atribuições estão definidas no Art. 144. § 5º, da CF; é dividido internamente em duas atividades, a atividade fim, o serviço operacional, e a atividade meio, o serviço administrativo. Esse último, apesar de seu aspecto secundário perante a atividade fim, é extremamente importante na consecução da atividade fim, uma vez que somente com o seu apoio, à atividade principal se realiza, seja na determinação de diretrizes ou na disponibilização de meios e condições para o processamento de suas ações.

Ante o exposto, qualquer planejamento estratégico no âmbito do CBMMG, deve passar pela análise desse paradigma. Essa afirmação se concretiza no Plano De Comando 2015-2026, que no intuito de garantir a prestação de serviço com excelência pelo CBMMG, elege como um dos eixos para esse fim, a otimização de sua seara administrativa, com base nas seguintes definições:

A otimização administrativa tem foco na mudança dos processos internos para servir melhor à sociedade e valorizar a atividade operacional. Procura-se otimizar os recursos humanos e procedimentos administrativos para dispor o maior número possível de bombeiros militares no serviço de atendimento de ocorrências. (MINAS GERAIS, 2017)

Observa-se, ante o destacado, paradigma justificador desse trabalho, que não é o acaso que faz com que esse tema seja a base desse estudo, mas a identificação, empírica e concreta, de que a atividade administrativa, no âmbito do CBMMG, deve ser readequada e otimizada para suportar as novas estratégias traçadas pela instituição e a realidade demandada a essa.

Alicerçado nesse eixo e no planejamento estratégico, desenvolvido no Plano De Comando 2015-2026, o trabalho verifica se os elementos colacionados relativos a problemas e soluções, contidos no referido plano, estão coerentes com a realidade de seu objeto, assim como, se tais propostas possuem coerência estratégica e viabilidade prática dentro de um universo concreto.

Para isso essa investigação irá tomar os elementos, que compõem a matriz SWOT do plano elementar, para analisar o contexto que se encontra o planejamento e a execução do projeto estudado.

Por meio dessa conjuntura e da análise do objeto, serão testadas as hipóteses sintetizadas nas seguintes assertivas abaixo colacionadas:

- plano, projetos e programas convergem em seus objetivos;
- plano, projetos e programas elencam todos os problemas do meio administrativo que impedem a concretização de seus objetivos;
- o plano traz diretrizes reais e concretas nas soluções dos seus problemas;
- foram identificados todos os elementos que eventualmente podem obstaculizar a concretização de seu objetivo na seara administrativa;
- plano, projetos e programas seguem os paradigmas básicos que orientam a formulação de planejamento estratégico governamental.

Destaca-se que o intuito desse trabalho, apesar de acadêmico, é identificar falhas concretas e oferecer soluções práticas para a instituição afetada. Desse modo, não há qualquer desígnio de criticar os autores e as políticas preconizadas, mas, simplesmente promover uma reflexão científica do objeto, com o intuito de ampará-las dentro dessa perspectiva.

Para alcançar esse objetivo, utilizar-se-á elementos e bases que compõe a disciplina planejamento estratégico governamental e gestão operacional, como os paradigmas científicos dessa análise, apontando, a partir de seus fundamentos, as questões mais sensíveis nesse campo, em relação ao objeto estudado.

Sob esse paradigma teórico, assentado em uma estratégia metodológica mista, que utiliza de expedientes documentais e empíricos, essa investigação demonstra questões específicas do planejamento governamental setorializado e sua implementação, a partir dos elementos encontrados no objeto abordado, discutindo seus singulares predicados, face ao paradigma científico proposto.

Nesse contexto, as hipóteses desse trabalho serão testadas, verificando sua pertinência, de maneira a evidenciar também falhas ou/e acertos no plano estudado. Assim o tema problema tratado neste estudo está em estabelecer uma conexão entre as diretrizes do plano de comando para as atividades administrativas dessa instituição, ante os desafios sistêmicos e concretos encontrados nessa seara, a partir do confronto dos dados coletados com o arcabouço teórico que orienta esse trabalho.

Assentado nos dados obtidos, dentro de um paradigma documental, pretende esta pesquisa identificar claramente o problema e apresentar sua delimitação, com fim de alcançar seu objetivo geral ou principal: evidenciar se diretrizes traçadas no plano de comando são adequadas para solucionar os problemas encontrados na seara administrativa da instituição.

Com fito em alcançar tal intento, utilizar-se de objetivos específicos que como instrumentos para orientar e definir as etapas investigativas desse trabalho, a serem realizadas na sua consecução. Dentre os quais pode-se destacar:

- Levantar documentos e informações que demonstre o atual cenário do objeto e a proposta da corporação para modificar, ou não, esse cenário.
- Identificar os elementos referentes ao objeto, ainda que não estejam colacionados ou reunidos em apenas uma base documental.
- Caracterizar e classificar todos os elementos reunidos, de maneira a demonstrar que os dados obtidos estão relacionados ao objeto do estudo e poderão contribuir ao seu intento.
- Analisar se os dados obtidos estão coerentes com a realidade concreta.
- Verificar se o Plano de Comando absorveu todos os dados da realidade concreta e paradigmas teóricos no seu diagnóstico e em suas preposições.
- Avaliar se a confrontação entre os dados obtidos e modelados, evidenciam a viabilidade da realização dos programas e projetos contidos no plano de comando atinentes ao objeto investigado.

A partir de uma simples leitura superficial do objeto, verifica-se na estrutura formal do plano de comando, uma presumida aderência aos métodos de planejamento estratégico desenvolvidos pela doutrina que trata desses mecanismos e seus conceitos sob uma perspectiva científica.

Tomando como base o conceito de planejamento estratégico como a atividade de projetar e concretizar uma ideia a partir de um parâmetro técnico, este trabalho demonstra que a otimização administrativa dentro do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais é parte de um processo de planejamento, cuja concretização depende de um plano específico e cientificamente elaborado.

Nesse aspecto evoca-se o conceito De planejamento estratégico sob uma perspectiva científica, como ensina KOTLER (1997, p. 152), na seguinte definição: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Como um processo fundamental para qualquer atividade ou organização o planejamento estratégico não se limita a parte preambular de um processo de gestão, mas toda uma cadeia de diretrizes que irão orientar o plano de ação no momento antecessor, atual e subsequente a sua execução.

Salienta-se, a partir dessa perspectiva, que o planejamento estratégico não é um instrumento estático, mas um processo dinâmico e sistemático que não se limita apenas a seu eixo de ação intra-gestado, mas em toda a cadeia de relações em que opera a estratégia de gestão (DRUCKER, 1984, p.133-136).

Alicerçado na compreensão que o planejamento estratégico não é apenas uma ação encapsulada, mas um processo contínuo e sistemático, faz-se necessário evidenciar que a atividade de planejamento, nesse contexto, não se deve limitar apenas a um documento, mas em uma estratégia contínua de esforço mútuo e amplo em uma organização que envolva seus múltiplos atores e espaços em um só plano.

Desse modo, para que esse sistema dinâmico tenha êxito, a definição dos stakeholders é um dos elementos fundamentais na atividade de planejamento estratégico. Tomando o conceito de Stakeholders como agentes interessados, verifica-se que a limitação dos agentes envolvidos diretamente e indiretamente nas ações de planejamento devem participar não só na execução do plano, mas na sua própria formulação, visto que a partir de uma perspectiva dialética, a sua simples existência no âmbito do planejado influenciará na atividade de planejamento.

Ante o evidenciado no estado da arte desse objeto, é fundamental compreender que o plano não seja apenas uma atividade monolítica e construída apenas por um ator do sistema atingido, mas por todos os envolvidos, pois somente com essa participação que envolve a troca de informações, dispersas na organização, poderá haver um alinhamento estratégico no plano que possibilite a sua execução conjunta e ordenada.

Nesse paradigma teórico, com base em uma análise inicial do objeto, observa-se que sua estrutura acompanha uma lógica de planejamento ordenada em dois níveis, horizontal, pela competência funcional; e vertical, pela competência hierárquica.

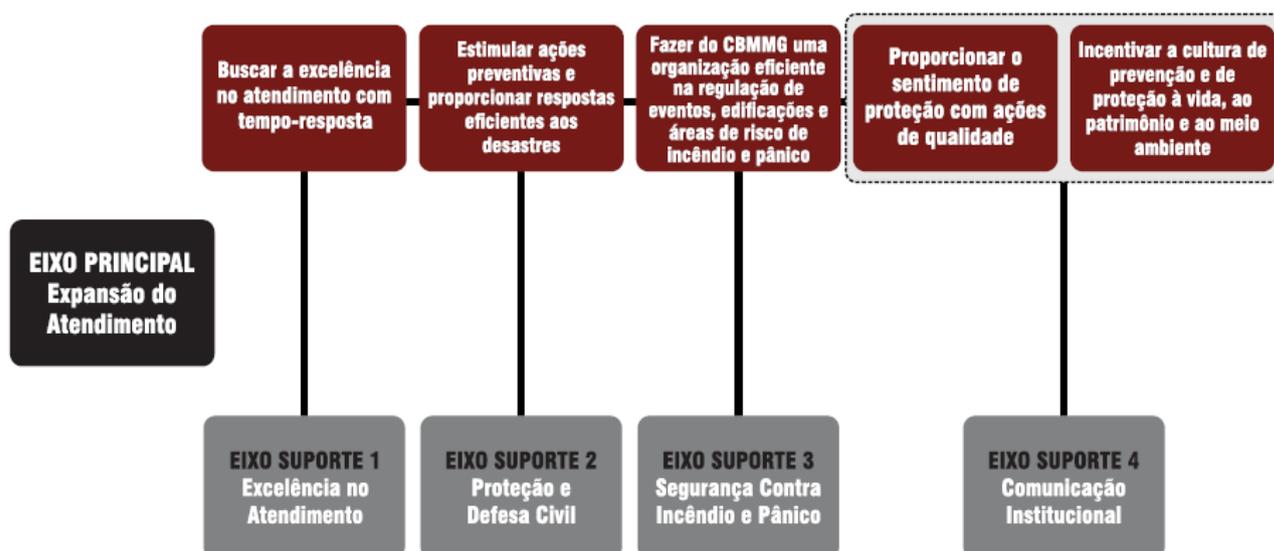
Relativo a competência horizontal, esse se fundamenta na relação usuário prestador, em que a competência é definida pela relação da atribuição funcional do órgão público perante a estrutura do estado e de sua atividade perante a sociedade.

No que se refere a estrutura em sua projeção vertical, evidencia-se que essa acompanha a hierarquia existente entre projetos e processos, demonstrando que a atividade, seja de execução ou planejamento, deverão seguir uma estrutura hierárquica governamental, da mesma forma que endogenamente, planos, programas e projetos, serão organizados e executados de maneira coesa e hierárquica.

Como forma de adequar as atividades do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais ao plano estratégico governamental do Estado de Minas Gerais. Para isso o comando elaborou um plano estratégico para o órgão alinhado ao planejamento de longo prazo do governo estadual, denominado Plano Mineiro de Desenvolvimento Territorial (PMDT).

Esse plano tem como objetivo principal conquistar a excelência do serviço prestado pela corporação. O programa principal visa à expansão do atendimento, alicerçado nos programas suportes e com alinhamento nos processos internos do planejamento estratégico, a partir dos seguintes eixos:

Figura 1 - Alinhamento dos Objetivos com os Eixos Estratégicos



Fonte: MINAS GERAIS (2017)

No Eixo 1 “Excelência no atendimento “, concentram-se diversos programas que compõem seu plano tático, dentre os quais destaca-se “O programa Tecnologia da Informação” que “abrange o desenvolvimento de sistemas, melhoria da gestão da tecnologia e a otimização dos recursos. A modernização dos sistemas de informação e comunicação garante um fluxo contínuo e mais preciso no serviço administrativo e operacional”, MINAS GERAIS (2017).

Dentro do eixo e programa citados, tem-se o objeto desse trabalho, a otimização administrativa, em um plano operacional concentrado em um projeto, que “propõe uma gestão eficiente dos processos internos e de seus recursos, focando na melhoria da atividade operacional” MINAS GERAIS (2017).

Nessa conjuntura, observa-se, a partir de uma análise científica, que a autoridade em questão optou por dar um tratamento de baixo nível estratégico do objeto, o colocando dentro de um programa estrito a melhorias no campo tecnológico.

Em face dessa escolha, utilizar-se-á a doutrina corrente para demonstrar os equívocos dessa decisão no âmbito da estrutura administrativa da corporação, ante os objetivos pleiteados no âmbito de seu planejamento.

Atividade meio pode-se dizer que é aquela que auxilia a empresa a atingir indiretamente o seu objetivo principal, também chamado de objeto social previsto no Estatuto da empresa.

Já atividade-fim, está ligada intimamente com o objeto principal da empresa, atividade sem a qual ela não existe. (SILVA, p. 20, 2007).

Assentado nessa premissa, esse estudo demonstra necessário a adequação da meta “Otimização Administrativa”, em um patamar mais amplo e elevado que o plano operacional, pois entende-se que tal finalidade não pode ser alcançada apenas utilizando instrumentais contidos em ações, atividades e tarefas; sendo necessário, nesse aspecto, a consolidação de um plano tático e estratégico, mais elevado, que congregue instrumentos de planejamento que repensem não só a posição operativa da administração como atividade meio, mas o seu formato como mecanismo indutor e intercalado com a atividade fim.

Com base nos elementos teóricos identificados no objeto de estudo, esse trabalho verifica se os objetos reconhecidos estão estruturalmente coesos com o projeto de otimização administrativa, núcleo deste trabalho. A partir desse processo, verificando os elementos do projeto, o estudo analisa as questões do processo e seu desenvolvimento,

demonstrando a viabilidade concreta do planejado e eventuais problemas que emergiram no momento da execução do projeto.

Para isso, adota-se uma metodologia essencialmente documental que condensará as informações obtidas, de modo a analisar elementos que poderão evidenciar as hipóteses propostas e responder à questão problema que fundamenta essa investigação.

A fonte principal de estudo é o Plano de Comando 2015-2026 em que se encontra as propostas e diagnósticos da corporação acerca do objeto desta investigação. Entretanto, destaca-se que são utilizados dados e estudos paralelos a esse documento cuja composição é mais ampla e profunda dentro do contexto e os elementos tratados neste trabalho.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica propõe-se selecionar os documentos trabalhados a partir de critérios críticos e analíticos, com fito de absorver elementos que superem a visão estrita da instituição a partir de um tratamento científico.

Com base nesses paradigmas, pretende-se alcançar uma visão sistêmica do objeto que permita a esta pesquisa demonstrar os resultados obtidos levando em conta a complexidade dos elementos que os constituem.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

O planejamento estratégico é um processo fundamental para qualquer atividade ou organização o planejamento estratégico e como tal, não se limita apenas a parte preambular de um processo de gestão, mas toda uma cadeia de diretrizes que irão orientar o plano de ação no momento antecessor, atual e subsequente a sua execução.

Salienta-se, em face dessa perspectiva, que o planejamento estratégico não é um mero instrumento estático, mas um processo dinâmico e sistemático que não se limita apenas a seu eixo de ação interno, mas toda uma ampla cadeia de relações que envolve o ambiente, interno e externo, em que se insere essa estratégia de gestão. Nesse horizonte, destaca-se o entendimento de Peter Drucker, acerca do conceito em debate.

“É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (DRUCKER, 1984, p.133-136).

Alicerçado nessa compreensão, que o planejamento estratégico não é apenas uma ação encapsulada, mas um processo contínuo e sistemático, faz-se necessário evidenciar que a atividade de planejamento, nesse contexto, não se deve limitar apenas a um documento, mas em uma estratégia contínua de esforço mútuo e amplo que envolva seus múltiplos atores e espaços em um só ambiente de planejamento e gestão.

Evidencia-se, ao reconhecer a amplitude desse cenário, que para que esse sistema dinâmico tenha êxito, é importante compreender e definir o papel dos agentes envolvidos nesse processo. Tomando o conceito de agentes interessados como os de Stakeholders, verifica-se que os agentes envolvidos, diretamente e indiretamente nas ações de planejamento, devem participar, não só na execução do plano, mas na sua própria formulação, visto que a partir de uma perspectiva dialética, a simples existência desses agentes, nesse contexto, influenciará todo plano estratégico.

Ante o evidenciado, é fundamental compreender que o plano não seja apenas uma atividade monolítica e construída apenas por um ator que compõe esse ambiente de gestão, mas por todos os envolvidos nesse sistema, pois somente com a participação de todos os agentes que envolve a troca de informações, dispersas na organização, poderá

haver um alinhamento estratégico no plano que possibilite a sua execução conjunta e ordenada.

Portanto, como parte desse processo, a mobilização estratégica de agentes em planos e ações é um dos elementos constitutivos e fundamentais dessa atividade, preenchendo, desse modo, a lacuna entre a abstração e a concretização do plano dentro de parâmetros estratégicos de planejamento.

2.1 Parâmetros Do Planejamento

O principal elemento constitutivo de um plano é a sua finalidade. Portanto a definição de metas e objetivos é determinante na estrutura de toda a atividade de planejamento, como base de todos os parâmetros estratégicos de planejamento. Nesse ponto, nos cabe diferenciar os conceitos de meta e objetivo.

O objetivo é a finalidade principal e geral do plano, é formado por valores abstratos de conteúdo geral, não oferece materialidade suficiente para determinar as balizas concretas que irão construir sua finalidade, contudo, como eixo de valor, será o fundamento delimitador e orientador de qualquer ação que sistematiza a atividade de planejamento, que por sua vez determinará a atividade de execução.

A meta é o elemento concreto do planejamento, ou seja, se caracteriza como o propósito material e efetivo, que trará solidez à finalidade constituída no objetivo. Apresenta-se, normalmente, em propósitos determinados e, às vezes, setorizados, derivados e orientados pelo o objetivo. Desse modo, ao constituir parâmetros básicos de ação estabelecendo “topos” de ação como elemento basilar de orientação de sua realização, pode apresentar submetas, dependendo de sua amplitude de ação, como forma de estipular de maneira mais concreta os métodos de ação orientativos do objetivo.

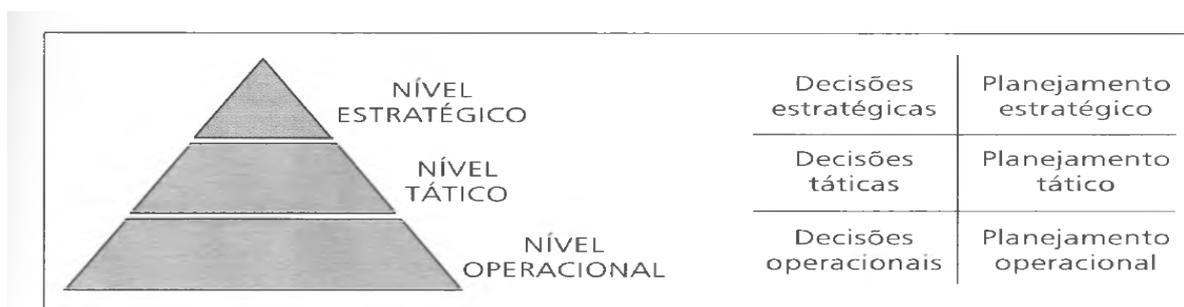
As metas são fundamentais como parâmetros objetivos para a mensuração do desempenho do planejamento à execução. É indispensável, para sua eficácia, que seus intentos estejam coerentes ao plano abstrato traçado pelo objetivo, sem, contudo, deixar de fundar bases concretas e factíveis, no plano finalístico, que oriente os agentes envolvidos, na formulação de seus projetos de execução e na sua estratégia de ação.

2.2 Níveis De Planejamento

O planejamento, como método gestão estratégica, pode ser compreendido de maneira didática, como ensina Oliveira (p.15, 2007), por três níveis, ou etapas, que possuem precedência hierárquica, respectivamente denominadas: estratégico, tático e operacional.

Destaca-se, que essa classificação hierárquica, como abaixo ilustrada, está diretamente ligada à pirâmide organizacional que perpassa toda a sistemática de comando de uma organização que se estrutura no formato clássico de níveis de decisão.

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento

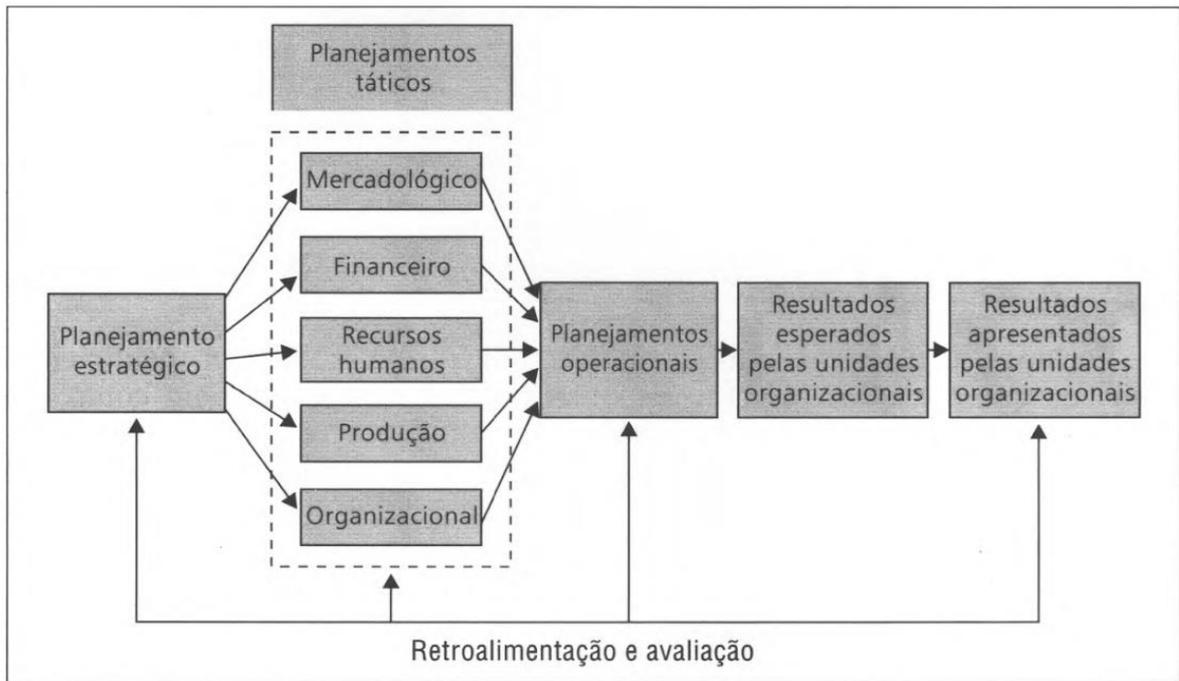


Fonte: OLIVEIRA (2007)

Entende-se como nível de decisão estratégica o mais alto patamar na cadeia de planejamento, cuja competência está reservada ao nível mais alto da organização do qual os efeitos impactam todos os demais processos e camadas organizacionais. Oliveira (p.17, 2007) o conceitua como” o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Já o nível de decisão tático, que se encontra no plano médio hierárquico da organização, é definido, a partir de uma compreensão teleológica e organizacional, concebida por Oliveira (p.18, 2007) como: “... desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”. De maneira sintética, segue o esquema gráfico, desenvolvido pelo próprio autor, ilustrando esse modelo:

Figura 3 – Desenvolvimento de planejamento tático



Fonte: OLIVEIRA, (2007)

Por fim, o nível de decisão operacional é caracterizado por estar na camada mais inferior de competência e planejamento. A tomada de decisão é limitada às decisões impostas nas camadas anteriores, contudo, dada a sua posição operativa, terá a fundamental importância em realizar todo o processo de planejamento. Para determinar esse nível de planejamento, Oliveira (p.19, 2007) elenca alguns elementos que são essenciais para caracterizar e concretizar tais ações constituídas nesse nível de planejamento:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os resultados esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Observa-se, a partir da limitada capacidade discricionária, que não há nesta etapa qualquer inovação ou decisão de impacto superior a competência estabelecida. O nível de

toda atividade se restringe a atividade concreta, distintamente das etapas anteriores, cujo nível de atividade operava apenas em um ambiente abstrato.

Alicerçado nessa perspectiva orgânica e hierárquica, evidencia-se que cada nível de uma organização é responsável por determinada fase ou/e nível de planejamento e execução. Tal condição é fundamental para compreender, não só a competência dos agentes, que a formulam as políticas de planejamento de uma organização, mas também que ação de planejar tem um método específico, cujo caráter hierárquico é fundamental na formulação e execução da estratégia de planejamento.

2.3 Etapas Do Planejamento

Considerando que o planejamento estratégico, como ora pontado, se desenvolve em uma dinâmica processualística, entende-se necessário que cada etapa aloque demandas coerentes com a sua amplitude e importância no projeto e na organização em que é empregada. Destaca-se que a tarefa de revisão, como parte constante desse processo, estará coordenada como elemento regular em toda a estrutura desse plano.

Para melhor compreensão dessa estrutura, segue o gráfico abaixo, ilustrando as etapas procedimentais dentro da amplitude de elementos que contextualizam o ambiente organizacional em que se constitui o ambiente de planejamento estratégico.

Figura 4 - Modelo Orgânico de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria desse trabalho

Verifica-se, com base no esquema ilustrado, que há uma relação dialética entre o plano e sua execução, portanto as premissas fundamentais serão afetadas de acordo com o processo de planejamento e execução estratégica. Salienta-se, contudo, que quanto maior a posição do elemento na cadeia de valores do processo, mais abstrata será sua posição no processo. Portanto, elementos primazes dificilmente serão modificados, diferentemente das escolhas e ações próximas a execução.

2.4 Implementação Do Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (p. 63, escrit2004) a implantação de um planejamento estratégico busca:

- a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los.
- b) conhecer e eliminar seus pontos fracos.
- c) conhecer e usufruir das oportunidades externas.
- d) conhecer e evitar as ameaças externas.
- e) buscar um efetivo plano de trabalho

Ante o exposto, evidencia-se que conhecer e definir as premissas de uma organização é fundamental e está diretamente relacionado a atividade de planejamento estratégico, visto que não se trata apenas na construção de um plano de gestão, mas na própria definição estratégica de seu objeto.

2.4.1 Definição De Premissas Da Organização

Uma organização é formada por elementos abstratos que conduziram e formaram toda a suas atividades, afetando, desse modo, diretamente a atividade de planejamento estratégico, principalmente no que se refere a definição do objeto e as fronteiras de cobertura do plano.

Alicerçado no conceito de organização proposto por Maximiano (1992, p. 24), cuja definição sintetiza-se em:

Uma organização é a combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou um corpo de bombeiro, uma escola são todos exemplos de organizações.

Verifica-se que a concepção de uma organização se alicerça, fundamentalmente, nos paradigmas teleológicos que a constitui, somada a sua capacidade de mobilizar esforços em torno desse horizonte, a partir da gestão de seus recursos dentro de uma perspectiva estratégica.

A missão, como elemento teleológico desse plano, definirá o propósito coletivo da organização, concretizando os elementos estratégicos e organizacionais que formarão

a sua própria estrutura ontológica. Portanto, estabelecer a missão organizacional é um ato constitutivo não só da atividade de planejamento, mas da própria organização como entidade personificada.

Os Valores são os elementos axiológicos que compõem a organização. Definido por Ana Cláudia Fernandes Terence (EESC/USP) Edmundo Escrivão Filho, como: “conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa.” (TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, p.598, 2001).

Os valores, nesse contexto, têm o papel, não só de orientar as ações de planejamento e execução da organização, mas estabelecer limites éticos em sua atividade. Portanto a definição de valores é uma ação não apenas de estabelecer parâmetros abstratos para uma organização, mas conduzindo a sua ação prática, punindo desvios e premiando ações alinhadas aos valores que norteiam essa organização no cumprimento de suas finalidades.

Por fim, assentado nos elementos anteriores tem-se a Visão, como último elemento que substancia os antecessores, exprime a pretensão da organização em sua atividade cotidiana, traduzindo-se, desse modo, como um método para realizar sua finalidade. Assim constitui-se como o caminho e o “topoi” que a organização busca se realizar. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, p.598, 2001).

2.4.2 Plano Estratégico

O diagnóstico estratégico pode ser concebido e dividido a partir de dois parâmetros: externo e interno. Salienta-se que a divisão desses horizontes de análise em grupos distintos, só tem o condão de estabelecer paradigmas didáticos de estudo, pois na prática esses diagnósticos deverão ser trabalhados em conjunto, de modo que um determine o outro em um sistema estratégico, amplo e dialógico.

Sob a perspectiva da primeira faceta, a análise externa, o paradigma de análise é determinado pelo contexto externo a organização, como o contexto macroeconômicos e macro políticos, ambientais e conjunturais; desde que afetos aos elementos que integram a organização.

Na segunda faceta, a análise interna, o esforço de trabalho se concentra nos aspectos intra-organizacionais e micro sistêmicas. Busca-se, a partir desse paradigma, estabelecer o “estado da arte” interno da organização, conhecer os elementos que o compõe de maneira ampla e restrita, concreta e abstrata.

Na prática, concebe-se a matriz SWOT como um método de definição dos elementos constitutivos do diagnóstico estratégico, cuja importância será fulcral na constituição das bases que fundamentam o planejamento estratégico.

2.4.2.1 Diagnóstico De Cenário

A avaliação do ambiente em que a organização se encontra é fundamental para estabelecer a amplitude da relação entre a organização e o meio de operações em que está inserido. Nesse aspecto, a identificação do contexto de ações e planejamento, deve ser feita, não apenas sob a sua perspectiva contemporânea, ou seja, dentro de seu contexto atual de análise, mas em um horizonte que compreenda o tempo passado e futuro, de modo que supere, inclusive, o período temporal de vigência do plano concebido.

A definição de macro questões, contudo, não deve devagar a questões, cuja amplitude não tenha relação com a organização e o planejamento estratégico. Assim a definição do cenário é uma etapa de demarcação geográfica, cronológica e ambiental centrada nos eixos que determinarão a atividade de planejamento proposta.

Destaca-se, entretanto, que há ocasiões em que um plano estratégico organizacional está submetido a uma estrutura de planejamento estratégico superior e mais ampla que o próprio plano. Nesse caso, pressupõe-se que um diagnóstico externo e interno, já foi desenhado e definido nos paradigmas que compõem esse plano, cabendo apenas ao diagnóstico de cenário, do plano subalterno, pinçar e aprofundar os elementos ora assentados na estrutura de planejamento superior a qual está vinculado.

2.4.2.2 Diagnóstico Organizacional

Por meio do modelo estabelecido pela matriz SWOT é possível identificar os seus pontos fracos e fortes, do cenário interno da corporação, assim como, sob um exame baseado na variáveis externas, oportunidades e ameaças podem ser identificadas e elencadas dentro do ambiente amplo que envolve a atuação organizacional.

Figura 5 - Análise Constitutiva da Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria desse trabalho

Observa-se que a matriz SWOT conjuga, em sua análise de cenário, os elementos fundamentais que constituem o diagnóstico estratégico, demonstrando o peso desses elementos na sua estrutura da organização e no modelo de planejamento a ela proposto.

Nesse aspecto, destaca-se a relação dialética, ora apontada, entre o diagnóstico externo e interno no momento do planejamento estratégico, quando evidenciado que elementos constitutivos da matriz SWOT estão intimamente imbricados e influenciados, independente do cenário de origem.

A partir dos elementos identificados e destacados na matriz SWOT, a atividade de planejamento estratégico sistematiza diretrizes que compensam e equilibram suas variáveis, sopesando pontos positivos e negativos, a partir de suas naturezas, de modo a alcançar o objetivo proposto.

Evidencia-se, nesse sentido, que as diretrizes traçadas nessa matriz, estão ligadas, não apenas aos valores abstratos relacionados a esse modelo, mas, também, na realidade estratégica identificada no cenário ora analisado. Portanto, a matriz SWOT se caracteriza como a primeira etapa de formulação dos objetivos elencados no plano estratégico.

Um elemento característico na etapa de formulação de diretrizes é a sua organização em eixos ou portfólios. Nesse ambiente os programas são reunidos e classificados dentro dos objetivos propostos, de modo que os objetivos principais, sejam reduzidos a objetivos específicos que consubstanciaram a finalidade proposta no plano

estratégico, para que possa penetrar no plano tático e conseqüentemente o seu domínio concreto.

2.4.3 Plano Tático

Por ser desenvolvido em um nível organizacional intermediário, o plano tático tem como atividade precípua organizar e traduzir os interesses abstratos do nível estratégico em táticas de ação concreta.

Por ser o plano tático uma etapa de transição entre o abstrato do plano estratégico e o concreto do plano operacional, sua distinção em relação a esses é bastante tênue e complexa. Para efetivar essa classificação serão apontados elementos característicos de cada etapa, demonstrando em suas constantes os seus pontos fundamentais de distinção.

Tabela 2 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

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

Fonte: ANDRADE OLIVEIRA (2007)

Tabela 1 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

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

Fonte: ANDRADE OLIVEIRA (2007)

Observa-se, no comparativo entre os quadros, que a principal distinção entre o ciclo tático e as demais etapas é a gradação de sua ação no ambiente de planejamento e execução do plano. Salienta-se, como elemento característico do plano tático, a função de introduzir as políticas abstratas na atividade corrente da organização, de modo a gerar um ciclo interno de avaliação de metas e resultados.

Essa característica mobilizadora destacada, se concretiza também na sua capacidade de sistematizar e organizar os planos de trabalhos em setores internos,

definidos operacionalmente. Essa atividade é efetivada por meio de projetos que irão determinar, dentro de um contexto interno específico, os planos de ação e de planejamento, de acordo com as definições orientadas pelo nível estratégico.

Com base nas considerações destacadas, observa-se que o efeito integrador do plano tático não só cria as bases para as ações, mas, paradoxalmente, determina, do mesmo modo, as suas fronteiras de avaliação, pois estabelece metas de médio prazo que poderão ser trabalhadas e ressignificadas dentro do plano estratégico, sem que, contudo, viole suas premissas e a estrutura de monitoramento e atualização afeta a seu ambiente de trabalho.

Dentro desse modelo operativo, verifica-se que, como necessária condição para distribuir e instrumentalizar as políticas determinadas no nível estratégico, o plano tático irá desenvolver um regime próprio de planejamento intermediário. Essa atividade será consolidada na construção e gerenciamento de projetos, definidos e desenvolvidos por áreas específicas, coordenadas e constituídas na mobilização de lideranças estabelecidas em eixos estratégicos.

Nesse modelo, a determinação de metas será estabelecida nos projetos, de modo a consubstanciar os objetivos gerais estabelecidos no plano estratégico, coordenando as frentes de trabalho, a partir de paradigmas que, efetivamente, mensuram e direcionam o resultado das ações operativas, frente aos parâmetros estabelecidos no projeto, que por sua vez, irão sintetizar e fracionar as finalidades determinadas no plano estratégico.

Tomando como base o conceito de projeto como: “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento.” Oliveira (2007, p. 237). Verifica-se que a precariedade do projeto, quando comparado ao plano, é uma condicional para sua realização em prazo inferior ao traçado neste. Assim, compreender o projeto, não se limita apenas caracteriza-lo como uma frente de ação e planejamento, mas um elemento integrante de um sistema, cujas engrenagens devem trabalhar de maneira coordenada.

Nesse aspecto sistêmico, evidencia-se que os coordenadores do nível tático se encontram em uma posição mista e desafiadora, pois, no que pesem atuarem em frentes fracionadas com focos especiais e determinados, a mobilização e atuação dos gestores deve ser coordenada e cronometrada em conjunto, visto que, a velocidade de uma frente ou capacidade de atuação poderá influir em todas as demais.

2.4.4 Plano Operacional

Distintamente dos planos anteriores, o plano operacional atua sob uma perspectiva essencialmente concreta e operativa, visto que, dada a construção de planejamentos hierarquicamente superiores, pouco há, nesse ambiente, para dirimir no campo abstrato, restando, desse modo, simplesmente a realização dos planos anteriormente estabelecidos.

É importante destacar, contudo, que o fato das atividades, nesse contexto, serem majoritariamente operacionais, seu desempenho será determinado a partir de frentes de ações estabelecidas, que irão regular e avaliar as condutas operacionais dentro do teatro operacional. Nesse sentido as ações de planejamento não terão o caráter inovador dos planos anteriores, mas serão fundamentais na concretização dos elementos de controle e gestão das atividades operativas.

No que se refere ao pragmatismo que constitui o plano operacional, evidencia-se, contudo, que suas ações, como os demais métodos de materialização da atividade de planejamento, também atuarão como instrumento de controle e limitação das atividades de desenvolvimento. Assim, a atividade operacional é desempenhada dentro de um programa e um projeto, traduzidos em plano de ações específicos e fracionados, que apesar de possuir alvos próprios, se desenvolvem em um sistema amplo e coordenado ligado a todo plano estratégico, que concretamente será consubstanciado na mobilização de agentes, determinação de metas individuais e de equipes.

2.4.4.1 Mobilização De Colaboradores

A mobilização de colaboradores na etapa operacional, configura-se por meio de equipes de trabalho, munidas de planos singulares e ações concretas com prazos determinados, caracterizadas em ações de curto prazo e avaliação direta. Essas equipes são fiscalizadas e administradas por lideranças cuja atividade executiva se limita apenas em concretizar e avaliar as ações, sem qualquer inovação no plano abstrato, dado que essa atividade já foi consolidada pelas fases antecessoras.

Com base no planejado, as ações são realizadas nas atividades operacionais, exercícios concretos de implementação das diretrizes de planejamento. Evidencia-se, todavia, que nas execuções das atividades operacionais, constituídas nos planos, o fato de haver uma grande limitação na inovação do plano abstrato, não, necessariamente, se reflete no plano concreto. Desse modo, para alcançar as metas estabelecidas nos planos,

haverá uma intensa mobilização inovadora na atividade concreta. Equipes e indivíduos, buscam, no seu âmbito de atuação, limitados aos objetivos pré-estabelecidos, inovar e corrigir toda a sua rotina executiva, ainda que esses parâmetros não estejam, efetivamente, ou claramente, estabelecidos nos modelos propostos dos planos.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CBMMG

O CBMMG é um órgão da administração direta do Governo do Estado de Minas Gerais, vinculado à secretaria de segurança pública e defesa social, cujas atribuições finalísticas se concentram no desenvolvimento de operações de salvamento, socorro e resgate e a execução e regulação de atividades no âmbito da defesa civil.

Como órgão do poder executivo, está vinculado ao plano de gestão desse ente federativo, cujas diretrizes e configuração gerais, serão determinantes na formatação de seu modelo de planejamento institucional, limitando-se a sua atividade e competência, assim como aos elementos e divisas estabelecidos no plano que determinam seu ambiente de atuação.

Destaca-se que no âmbito governamental o planejamento é, sobretudo, não apenas um instrumento de gestão, mas um imperativo legal, cujas determinações são positivadas em normas específicas, cabendo aos gestores públicos, seja na esfera política ou administrativa, definir critérios objetivos e consistentes com as finalidades que constituem e alicerçam o Estado.

Nesse contexto, discute-se se o planejamento estratégico formulado pelo CBMMG não é apenas um patamar de planejamento do governo e\ou Estado. Compreende-se que sim, o plano estratégico do CBMMG, assim como os demais órgãos, do poder executivo, é vinculado à atividade de planejamento central. Contudo, é necessário destacar, a distinção entre plano de governo e plano de Estado, pois somente com essa distinção, pode-se compreender que o plano estratégico, formulado pelo CBMMG, é tem um caráter específico, mas vinculada a sua finalidade pública normativa, que meros interesses políticos pragmáticos.

A diferença de plano de estado e governo é estabelecida na definição desses termos, como propõe Dalila Andrade Oliveira no trecho abaixo:

Considera-se que políticas de governo são aquelas que o Executivo decide num processo elementar de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder às demandas da agenda

política interna, ainda que envolvam escolhas complexas. Já as políticas de Estado são aquelas que envolvem mais de uma agência do Estado, passando em geral pelo Parlamento ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições preexistentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade. (ANDRADE OLIVEIRA, P. 237, 2011)

Observa-se que dado o caráter temporal, superior ao mandato eleitoral, o plano estratégico do CBMMG se insere na classificação de planos de estado. Esse fato, contudo, não impede que influências governamentais, modifiquem seu método, ainda que seu núcleo, em essência, permanece impoluto.

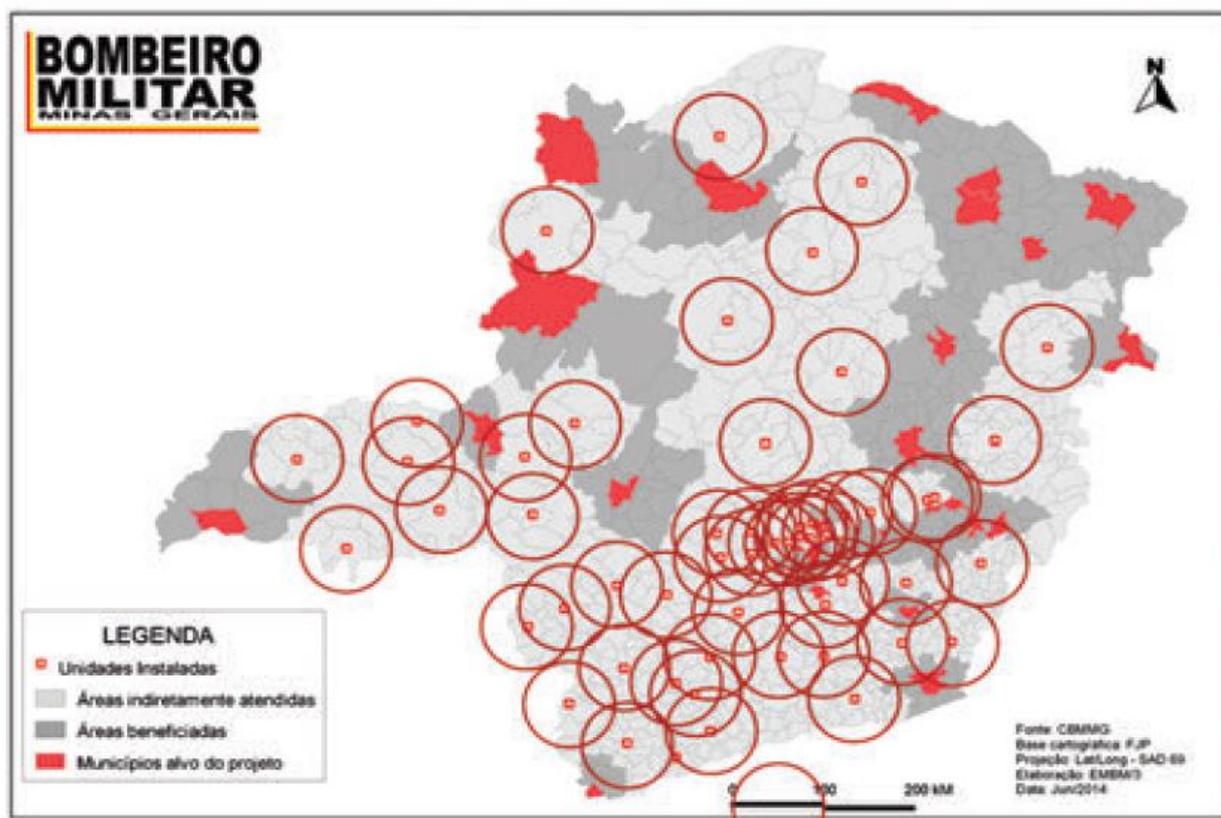
O Plano Mineiro de Desenvolvimento Territorial (PMDT), formulado pelo Estado de Minas Gerais, tem como fim principal regionalizar sua atuação, a partir da otimização de seus serviços nas cidades-polo, centros regionais de desenvolvimento, cuja função é acelerar o crescimento e o desenvolvimento do Estado. Vinculado às propostas elencadas no PMDT, o plano de comando busca, na sua atividade de planejamento estratégico, alinhar a essa perspectiva, promovendo a expansão de seus serviços com a abertura de novas unidades e frações operacionais, sem, contudo, perder a eficiência e qualidade na execução de sua atividade de atendimento ao público interno e externo.

Nesse contexto foram definidas, a partir dos polos de desenvolvimento segmentados no Plano Mineiro de Desenvolvimento Territorial (PMDT), núcleos estratégicos de expansão do CBMMG no território do Estado, de maneira que os eixos de trabalho e planejamento do CBMMG estejam alinhados e vinculados às diretrizes de desenvolvimento direcionadas à área da segurança pública, contido no planejamento estratégico do Plano de Desenvolvimento do Estado.

Compreende, com base na amplitude do plano estratégico do Estado, que a atividade desenvolvida pelo CBMMG, no âmbito da prevenção e combate a sinistros, é um fator determinante na consolidação de uma plataforma sustentável de desenvolvimento econômico e social, como almeja o plano, nas suas composições axiológicas e teleológicas.

O Corpo de Bombeiros, até o ano de 2014, estava presente em 58 municípios mineiros. Admitindo-se que o Estado de Minas Gerais possui 853, conclui-se que as ações desenvolvidas pela corporação, afetavam, ao menos, diretamente, um parcela pouco superior à 5% (cinco por cento) dos entes federados que compõe o Estado de Minas Gerais.

Figura 6 – Raio de atuação



Fonte: MINAS GERAIS (2015)

Com base nesse cenário, evidencia-se a urgente necessidade em implementar um plano de expansão que amplie, consideravelmente, os serviços prestados pelo CBMMG. A capilaridade das unidades existentes, desse modo, é a estratégia natural diante de tais circunstâncias, visto que, apesar da reduzida presença da corporação, no conjunto de municípios que compõe o Estado, sua atual presença já se encontra estrategicamente localizada em polos, que viabilizam uma sub-descentralização, cujos impactos regionais refletirão positivamente, não apenas no território diretamente atingido, mas todos os demais entes circundantes a esse polo, inclusive a nível interestadual.

Nesse aspecto, o plano de expansão da atividade do CBMMG, como eixo estratégico do Plano Mineiro de Desenvolvimento Territorial (PMDT), será uma marca determinante no planejamento estratégico da corporação, de modo que o Plano de Comando atenderá não apenas parâmetros locais e regionais, visto o caráter macro sistêmico estabelecido no Plano Estadual, também confrontará padrões mínimos de eficiência, dentro de uma escala nacional, cujo o patamar se encontra em 13% dos municípios por unidade federativa atendidos pela atividade de bombeiro militar, bem

superior à média mineira, que não chega nem a metade da média nacional, que gira em torno de 6% dos municípios do Estado. (Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014).

Evidencia-se que para o CBMMG alcançar ao menos o padrão mínimo estabelecido na média nacional, ele necessitaria mais que dobrar a sua corrente composição territorial de unidades, passando dos atuais 58 municípios atendidos para 124, o que representaria um aumento de 66 novas unidades de bombeiros militar no território de Minas Gerais.

Salienta-se que tal mobilização, no intuito de expansão de unidades para atender as diretrizes de desenvolvimento propostas pelo Estado, não deve ser apenas orientada em um modelo quantitativo. Nesse aspecto, a busca não apenas pela expansão, mas a excelência na prestação dos serviços à população mineira, que encabeça o Plano de Comando do CBMMG, reflete como o paradigma qualitativo que orienta os valores estratégicos.

Minas Gerais possui peculiaridades regionais e inter-regionais que demandam uma estratégia na construção e execução de qualquer de suas atividades de planejamento. Um paradigma importante nessa argumentação é a disparidade abissal entre a região norte de Minas Gerais e as demais localidades do Estado. Nesse território há um profundo déficit econômico e social decorrente de problemas sociais e ambientais que historicamente impactaram negativamente esse território. Nesse aspecto, planejar uma estratégia específica para esse cenário, é uma variável inafastável, para lograr êxito a todo plano que pretenda alocar esse espaço na sua composição estratégica.

Ainda sob esse aspecto qualitativo da finalidade proposta, cabe salientar a necessidade de que esse plano se utilize de critérios objetivos que consolide uma expansão uniforme na qualidade, mas atendendo as heterogeneidades regionais e locais de cada alvo proposto.

Nesse paradigma o plano não deve apenas se limitar a uma desconcentração de atribuições, mas uma efetiva descentralização da gestão de recursos e atividades para que efetivamente alcance o planejado.

3.1 O Plano De Comando

O CBMMG ao longo de sua história passou por diversas formatações e experimentos institucionais, contudo, somente a partir de 03 de junho 1999, alcança o patamar de total autonomia gerencial, com comando próprio dentro da administração

direta do Estado de Minas Gerais, na qual viabilizou formular um modelo próprio de gerência e administração.

Nesse contexto em 2006 foi introduzido o primeiro instrumento de planejamento estratégico institucional do CBMMG, que orientava, a partir do resgate de valores próprios e tradicionais da atividade de bombeiro militar, a visão da instituição e suas perspectivas a longo prazo, sendo nesse plano estabelecido ações até o ano de 2030.

Objetivando-se efetivar e aprimorar o debate lançado nessa primeira carta de planejamento, foi publicado no ano de 2010 a Resolução nº 394; um novo Plano Estratégico 2011-2020, que assegurava bases mais sólidas para a o planejamento institucional sob uma perspectiva de longo prazo.

Dentre as bases concretas lançadas por este Plano de Comando MINAS GERAIS (2015), destacam-se:

- Capilaridade planejada para estar presente em todas as Cidades com mais de trinta mil habitantes;
- Produção de conhecimento de proteção pública;
- Disseminação de informações de proteção pública;
- Regulamentação da atuação de bombeiros civis, brigadistas e voluntários;
- Modernização de conceitos operacionais e de emprego de tecnologia;
- Implantação da gestão estratégica no CBMMG.

Além dos itens destacados, salienta-se a introdução da previsão de revisão bienal dos planos estratégicos de planejamento. Essa abordagem é importante, pois garante que a atualização do plano, de modo que sua finalidade esteja sempre compatível com a realidade atual do ambiente e as necessidades multáveis dos múltiplos atores envolvidos neste meio.

Nessa perspectiva de reavaliação e atualização do plano, em 2015 foi lançado a primeira versão, consolidada do plano de comando para o período de 2015-2026. Cuja finalidade assenta-se na perspectiva de organizar as ações e garantir o cumprimento das metas instituídas no planejamento estratégico, foi subdividido o plano em três ciclos de trabalhos, cujos objetivos estão organizados na seguinte estrutura.

O primeiro ciclo tem o objetivo de desenvolver estudos com a participação dos colaboradores internos para identificar viabilidade de mudanças nos processos internos e entender as necessidades e expectativas do cidadão. O segundo ciclo busca o alinhamento entre os anseios da sociedade e a capacidade de resposta da corporação. O último ciclo visa à excelência do serviço prestado por meio do monitoramento das mudanças em processos internos e à expectativa da sociedade. MINAS GERAIS (2015)

Observa-se que a partir dessa leitura, macro sistêmica, o planejamento institucional supera o caráter estático abstrato adotado no modelo anterior para consolidar-se como um efetivo plano estratégico institucional, cujo caráter técnico-científico baseado no esquema: planejamento, execução, monitoramento; opera sob uma perspectiva concreta e modulada pelas necessidades e capacidades reais do tempo e espaço em que está inserido.

Sob esse eixo de gerenciamento da qualidade, estruturado no método do ciclo PDCA (PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust), também conhecido como PDSA (plan-do-study-act) ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart; baseia-se no desenvolvimento de etapas de controle iterativo que se adequam em micro e macro sistemas de ajuste e monitoramento constituídos em etapas cronológicas, como no modelo abaixo, que buscam manter constantes os contínuos ciclos execução, planejamento e controle, de modo a melhoria e renovação das ações, por meio da retroalimentação sistêmica de suas etapas, sem, contudo, fugir da estrutura ampla que compõe o planejamento no seu todo.

Figura 7 - Gerenciamento da qualidade pelo método do PDCA

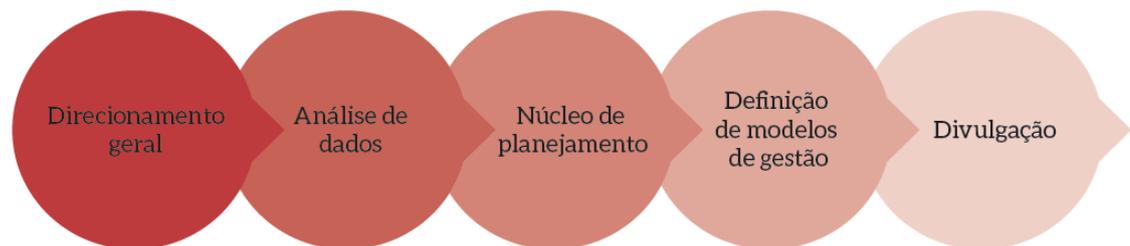


Fonte: MINAS GERAIS (2015)

Ante a ilustração gráfica dos ciclos de avaliação, planejamento, desenvolvimento e controle do plano de comando, evidencia-se o rigoroso caráter metodológico que se assenta esse documento, sobretudo, no que se refere a sua coerência técnica e científica e no que diz a respeito ao modelo disciplinado pela doutrina científica do planejamento estratégico. Nesse horizonte, observa-se que o primeiro ciclo se alinha com o objetivo proposto nesse trabalho, dado que sua natureza é justamente em colaborar com o desenvolvimento dessa etapa e, por conseguinte do plano, identificando elementos que devem ser adequados para que a nova etapa seja alcançada sem pendências que a contamine.

Salienta-se que mesmo na pré-formulação do planejamento estratégico, foi desenvolvido um plano metodológico de etapas precisamente constituídas com fim de planejar, avaliar, desenvolver e controlar a execução de seu progresso. Essa formulação está sintetizada na seguinte ilustração:

Figura 8– Etapas metodológicas do planejamento estratégico

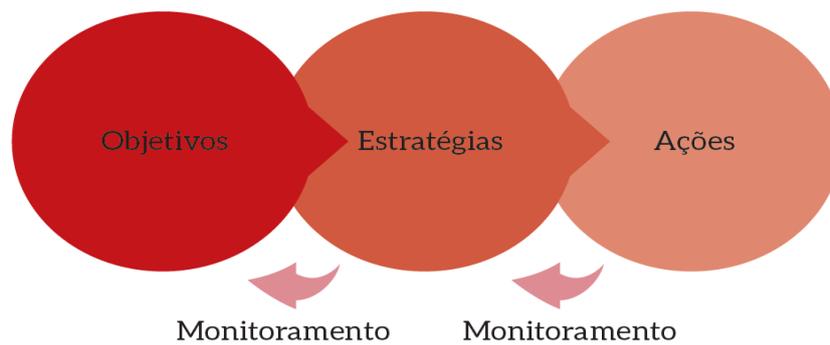


Fonte: MINAS GERAIS (2015)

Nesse contexto observa-se a metodologia estratégica do plano de maneira natural à sua estrutura. Seu aspecto, inicialmente, abstrato, destaca toda a formulação de bases constitutivas que irão orientar as etapas seguintes, táticas e operacionais, municiando-as com elementos axiológicos e teleológicos privativos dessa fase de planejamento.

A partir dessa fase, estritamente de desenvolvimento de uma política estratégicas, o CBMMG elaborou seu plano de comando, em seu aspecto geral, na mesma perspectiva macro sistêmica dos ciclos estratégicos, ora apontados. Inspirado na matriz conceitual que alude sobre a doutrina de execução do plano estratégico, desse modo, organizando toda a etapa do desenvolvimento estratégico em um modelo tridimensional, cujo formato está esboçado no esquema abaixo:

Figura 9 - Estratégia de desenvolvimento

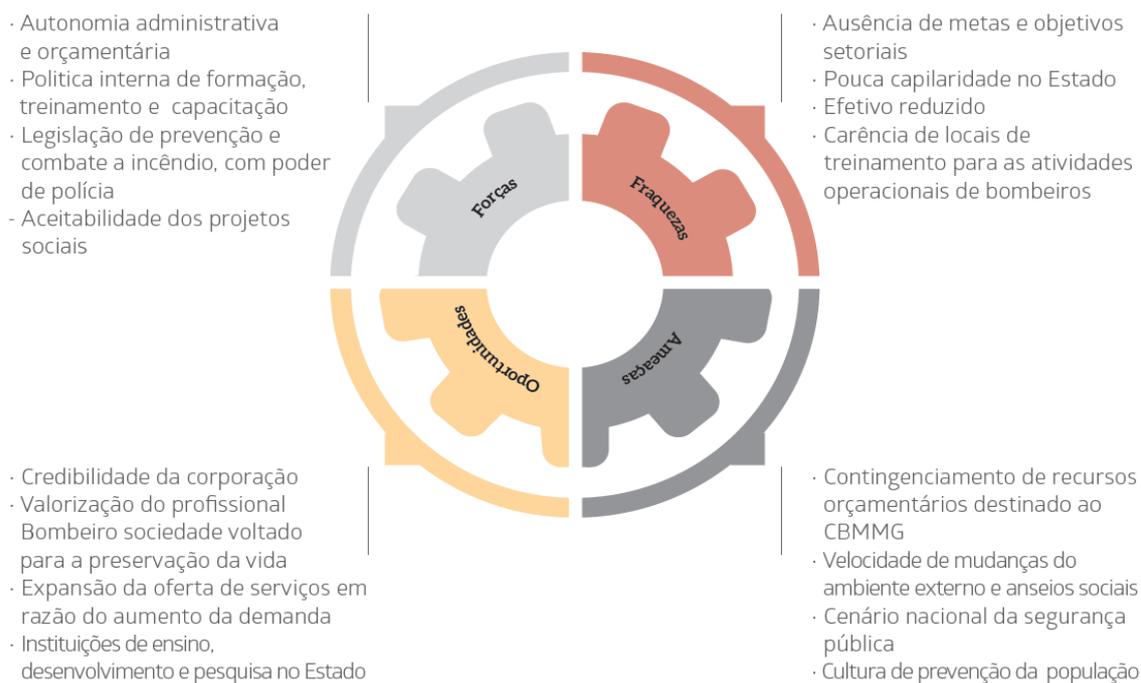


Fonte: MINAS GERAIS (2015)

A partir dessa primeira etapa de desenvolvimento, o plano estratégico é formatado em um modelo hierárquico e dinâmico que, municiado com todos os valores abstratos capazes de orientar as demais etapas, poderá estabelecer uma diretriz padrão para o modelo geral do planejamento proposto.

Com base no estudo de cenário, ora destacado, o CBMMG pôde definir os elementos que compõe sua matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades Fraquezas, Ameaças), como forma de fundar os valores fundamentais que irão orientar todo o conjunto de finalidades que comporão o planejamento estratégico.

Figura 10 - Matriz FOFA (SWOT) do CBMMG



Fonte: MINAS GERAIS (2015)

Destacadas, de maneira estratégica, tais variáveis são fundamentais na formulação do planejamento estratégico institucional, sobretudo nos momentos de reavaliação dos métodos e ações propostos e executados.

Alicerçado nos elementos axiológicos e concretos depurados nos estudos de planejamento, o CBMMG, constitui os objetivos específicos, abaixo elencados, que irão arregimentar a estrutura teleológica fundada no objetivo geral, como ora destacado e definido em: buscar o padrão de excelência no atendimento a mais pessoas e municípios.

Figura 11 - Objetivos do CBMMG



Fonte: MINAS GERAIS (2015)

A partir dos objetivos elencados, com base no mesmo modelo teleológico, mas sob uma perspectiva mais concreta, o CBMMG define a sua diretriz principal: Expansão do Atendimento, como o programa estratégico basilar de uma série de eixos secundários, alicerçados por programas suporte, que irão definir as estratégias e projetos, concretos, para o desenvolvimento da finalidade principal traçada no plano objetivo do plano estratégico em seu sentido amplo e estrito.

Figura 12 - Matriz estratégica de planejamento do CBMMG



Fonte: MINAS GERAIS (2015)

Evidencia-se, nessa etapa, que dentre os programas destacados, não há qualquer menção a uma reestruturação direta a gestão administrativa ou mesmo operacional. Nesse aspecto, realça-se o primeiro e principal ponto a ser criticado nesse plano estratégico, a falta de uma reformulação estratégica do eixo administrativo gerencial da instituição, visto que se a instituição é regida por dois eixos de gestão, é fundamental que para a própria gestão do plano estratégico, esses dois eixos fossem reformulados na sua base e completude, com fim de adequá-las às novas perspectivas traçadas nesse plano.

Ante os aspectos levantados, de pronto, demonstra-se que o foco do presente estudo se concentra, a partir desse estágio, no tema, estrutura administrativa, como objeto desse trabalho, destacando todo momento a relação entre o planejamento estratégico do CBMMG e seus impactos, dialéticos e dialógicos, afetos a seção administrativa.

3.2 A Atividade Administrativa

Para compreender o objeto desse trabalho, é necessário identificar primeiro sua localização dentro configuração institucional em que está constituída. Como antes explanado, o CBMMG se divide suas atividades organizacionais em duas grandes plataformas de trabalho e gestão: administrativa e operacional. Diferenciar atividade operacional da administrativa, é fundamental para compreender os aspectos que lhes aproximam e os apartam nesse estudo.

Como eixo orientador dessa distinção, utiliza-se o critério jurídico, proposta por Claudio Dias de Castro, cuja definição se exprime na seguinte sentença: “Em simples palavras, as atividades que integram o objeto social de uma empresa indicam sua atividade-fim, enquanto que as atividades que não integram o objeto social são consideradas atividades-meio.” (CASTRO, 2002. P.40).

Evidencia-se, a partir dessa compreensão, que o principal paradigma que diferencia tais plataformas é a perspectiva teleológica que os constitui, divididas sob o aspecto de atividade meio e fim, sendo essa a que uma realiza a finalidade institucional prevista nas normas e decretos, enquanto a outra é o meio para alcançar isso.

Partindo da Constituição Estadual, norma máxima do Estado de Minas Gerais, depreende-se como atividade fim do CBMMG as atividades elencadas a seguir

Art. 142 – A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na

disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa do último posto, competindo:

(...)

II – Ao Corpo de Bombeiros Militar, a coordenação e a execução de ações de defesa civil, a prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe

No âmbito normativo há uma definição objetiva de atividade-meio inserido no Decreto nº 43.194/2003, que trata do Regulamento das Medalhas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, que conceitua atividade-meio no seu § 6º do Art. 21, nos seguintes termos:

§ 6º - Entende-se como atividade-meio a ação de apoio administrativo e logístico desenvolvida em seção ou repartição de unidade que integre o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

A partir dessa inferência evidencia-se que a atividade administrativa é a própria concretização da atividade meio, ou seja, se constitui como o instrumento basilar para a realização de toda as finalidades instituídas e executadas na atividade fim. Desse modo, como meio para alcançar um objetivo determinado, é fundamental que esta esteja alinhada aos comandos teologicamente determinadas e traçados para a organização, antes mesmo da atividade fim, visto que ela influenciará diretamente no desempenho dessa.

Destaca-se necessário, nesse contexto, denotar seu caráter estritamente gerencial e, desse modo, salientar que, apesar de sua feição instrumental, não é uma atividade secundaria dentro da atividade desempenhada pela organização.

Ante o exposto, fica claro que qualquer atividade de planejamento no âmbito do CBMMG, passa, necessariamente e preliminarmente, por uma análise e adaptação das atividades administrativas que como instrumento de apoio, influencia diretamente em toda a atividade-fim, alvo principal do planos de comandos estudados.

3.3 Relação Entre O Planejamento Estratégico E O Plano De Comando

A matéria relativa às atividades administrativas desempenhadas pelo CBMMG, objeto principal desse trabalho, está inclusa, a base operativa que compõe o pano tático do plano de comando, dentro do Programa de Tecnologia da Informação, pertencente ao primeiro eixo estratégico de planejamento: Modernização Tecnológica.

Ante o destacado, evidencia-se que o objeto desse trabalho só aparece no planejamento estratégico do CBMMG, na etapa de projetos, desse modo não é visto como um tema de nível estratégico, mas meramente operativo. Verifica-se que essa escolha revela duas percepções do plano relativas a esse objeto. A primeira é que essa matéria já se encontra estrategicamente ajustada, necessitando apenas ajustes operativos para a solução de problemas que possam interferir no plano. A segunda é que tal adequação necessita apenas de atingir o plano de gestão de tecnologias de informação relativos a essa área.

Para melhor compreensão de tais inferências, cabe explanar os principais pontos atinentes aos eixo, programa e projeto, relacionados a esse tema no plano de comando.

Buscando alcançar a eficiência na gestão operacional e administrativa, o programa: Tecnologia da Informação, pretende reduzir custos e aumentar a produtividades desses processos, municiando essas áreas com a introdução, desenvolvimento e aperfeiçoamento de sistemas informáticos que ampliem e garantam um fluxo contínuo e mais preciso na realização desses serviços.

Com fim de atingir esses objetivos o programa se divide em um plano tático em três projetos de trabalho, denominados: Gestão da Rede de Dados, Otimização Administrativa e Radiocomunicação Digital.

O projeto de otimização administrativa, cuja finalidade é melhoria da eficiência dos processos internos de gestão administrativa, é pautado pelo seguinte diagnóstico.

Os procedimentos internos realizados no CBMMG são aqueles que viabilizam a prestação do serviço à sociedade, por meio da compra de insumos, disponibilização de tecnologia e viaturas, captação de recurso, dentre outros. Essas ações demandam, atualmente, aproximadamente, 30% dos recursos humanos da Corporação.

O Estado vive um cenário de grande contingenciamento orçamentário que desafia a corporação a expandir dentro de sua capacidade e recursos disponíveis. Para isso, é necessário otimizar a máquina administrativa, identificando pontos a serem melhorados, gargalos e focos de desperdício de tempo ou energia, bem como verificar oportunidades de crescimento e ampliação.

Outro ponto é a redução do efetivo administrativo em relação ao operacional, possibilitando o emprego de um maior número de militares na atividade-fim, para efetivamente atender a sociedade mineira. MINAS GERAIS (2017)

Observa-se que apesar de nessa análise, ficam evidente inúmeros problemas orgânicos cuja amplitude supera as fronteiras desse programa. O projeto segue os preceitos, a partir de uma lógica de planejamento, do programa de Tecnologia da Informação, que se limita a tratar, solução do tema de maneira restrita a uma única resposta.

Nesse aspecto traz a justificativa apresentada no projeto que evidências mesmas concepção evidenciada no diagnóstico, denotando sua incompatibilidade ao formato restritivo apresentado.

A sistematização dos processos administrativos permite uma gestão mais eficiente de documentos e informação, identificação dos processos corporativos, organização de maneira inteligente da documentação, maior agilidade e produtividade, diminuição dos espaços de armazenamento, maior rastreabilidade, economia processual e de pessoas, transparência e redução de custos. Com isso espera-se a liberação dos militares envolvidos nesses processos para a atividade-fim. MINAS GERAIS (2017)

Não há, ante o destacado, uma incompatibilidade do paradigma proposto com as soluções apresentadas na justificativa, propõe-se uma visão mais ampla do objeto destacado, de maneira que a mesmo as soluções apresentadas nesse contexto operativo sejam interpretadas de maneira mais ampla sob um ponto de vista estratégico

Nesse contexto questiona-se se a informatização dos processos, por si só, solucionaria todas as questões elencadas no diagnóstico exposto. Esse trabalho, tomando como base os preceitos firmados nas doutrinas de planejamento e gestão estratégica, compreende-se que não, visto que o grau dos problemas apontados excede a esfera meramente operativa a que foi reduzida, devendo essa tomar uma posição estratégica que abarque tais questões, a partir das raízes em que se encontram.

No que se refere ao projeto que interessa esse trabalho, observa-se que no paradigma de planejamento que a matéria se restringe a uma análise única e exclusiva de inovação tecnológica, na qual basta o investimento em sistemas informáticos para que esse se alinhe as finalidades traçadas no plano de comando. Nesse aspecto, é necessário verificar se essa premissa realmente tem validade, tanto em face das premissas teórico-científicas, quanto real.

No primeiro ambiente, verifica-se uma absoluta incoerência técnica no modelo de planejamento adotado, pois ao utilizar um meio com problemas de eficiência, como indutor do planejado, tem-se, nesse aspecto, um plano eivado de um vício na sua origem, cujo efeito pode contaminar todo o plano e sua execução.

No segundo aspecto, tem-se uma realidade em que questões pendentes de solução podem contaminar as ações planejadas, trazendo ineficácia ou até mesmo ineficiência para o sistema, operando, desse modo, contra o vetor planejado. Assim a falta de um tratamento estratégico da questão, apenas mantém o ciclo de problemas, modificando apenas a sua forma sem, atingir, contudo, seu conteúdo.

Ante tais observações, verifica-se necessário uma revisão do plano, elevando o tema apontado do patamar operacional para um patamar estratégico, de modo que todas as ações que serão coordenadas e apoiadas pelas sessões envolvidas na atividade administrativas, possam reverberar eficazmente na atividade-fim, alvo do planejamento estratégico constituído no plano de comando.

3.4 Disfunções Administrativas

O principal obstáculo identificado no plano de comando envolvendo a área administrativa do CBMMG é a ineficiência de seus processos internos de gestão e solução de problemas que impactam no uso excessivo de recursos humanos, cuja influência negativa afeta diretamente na eficiência da prestação da atividade-fim.

Tomando como base a ineficiência apontada, como paradigma orientativo, destaca-se que tal evento, supera as soluções trazidas pelo projeto de inovação tecnológica, proposto no plano de comando, uma vez que não soluciona problemas que se encontram no amago da própria estrutura administrativa, pois seus processos de gestão não se limitam apenas a forma concreta de sua realização, mas a sua formatação abstrata, que vai desde a distribuição de competências gerenciais, ao modo de conceber tais processos.

Nesse sentido, a implantação de qualquer sistema informático, sem antes superar tal realidade, causará um impacto reduzido, senão inócuo, diante da finalidade esperada, uma vez que o sistema de informação apenas irá reproduzir de maneira mais acelerada o modelo ineficiente em que fora introduzido.

Corroborando essa tese, foram introduzidas diversas soluções que não se comunicam, fundadas apenas nessa perspectiva, cujos resultados ainda que positivos, em determinados aspectos, não impactaram de maneira efetiva na redução de atividades meramente burocráticas, visto que nesse contexto, dada a diversidade de sistemas de informática, sem a unificação ou padronização desses instrumentos, um mesmo operador estará vinculado a interagir em diversos meios para efetivar uma única ação.

Evidencia-se de maneira concreta a disfuncionalidade apontada, ao constatar que no ano de 2018, ao menos quatro sistemas informáticos distintos operam no âmbito do CBMMG, sendo esses: o SIGP, sistema de gestão de pessoal; o SIAD, sistema de gerenciamento logístico; o SIGED, sistema de gerenciamento de documentos; o SEI, sistema de gestão de processos administrativos. Considerando-se que também

suplementam esses sistemas, no campo da comunicação, o Portal da Intranet e o e-mail funcional, como soluções implantadas dentro desse mesmo paradigma de informatização.

Nesse contexto, destaca-se, ainda, que não há a adoção de sistemas informáticos próprios, cujo formato tenha sido planejado e construído para atender as demandas singulares da organização. Assim, a soma do caráter alienígena que constituem sistemas implantados, com a falta de um planejamento estratégico para implanta-los, cria-se um cenário de total desajuste entre o objetivo pretendido e a realidade concreta.

Entretanto é justo salientar que mesmo com tais imperfeições, a implantação desses sistemas traz impactos positivos no seio operativo, ainda que essas sejam reduzidas pelas deficiências advindas do campo estratégico. Questões como aumento da transparência, controle e mesmo, em um quadro restrito, a celeridade, em alguns processos, poderão sofrer impactos positivos.

Para melhor evidenciar tal situação e apontar alternativas de solução, tomando como base uma perspectiva estratégica, destaca-se algumas questões que se entende ser necessárias para uma reavaliação de seu formato em uma eventual reavaliação estratégica do plano de comando.

3.4.1 Soluções Propostas

O Estado de Minas Gerais desponta-se como o Estado brasileiro com a maior fragmentação administrativa em seu território. Tal condição traz um desafio enorme ao Estado e a seus órgãos, uma vez que o trato com a autoridade locais e suas realidades administrativas não podem ser ajustadas de maneira uniforme pelo poder público mineiro e seus gestores.

Face a esse contexto e seu reduzido efetivo, o CBMMG, no plano de expansão, que compõe o objetivo principal de seu Plano de Comando, enfrenta enormes desafios gerenciais, visto que não é possível uma resposta eficiente a partir de uma matriz plural de atuação do órgão, sem, contudo, uma gestão administrativa adequada a amplitude e diversidade que atravessam essa realidade.

Ante o depreendido, verifica-se necessário uma avaliação estratégica do atual modelo de gestão administrativa, pois entende-se que a simples abordagem operativa no plano de comando não é capaz de atender o desafio acima apontado, dado seu caráter estratégico supra operativo.

Como forma de iniciar esse debate, aponta-se eventos que indicam ineficiências de gestão que poderiam afetar negativamente a gestão administrativa, ainda que fosse implantado um sistema informático robusto e eficiente na sua capacidade de gestão e processamento de dados.

A elevada quantidade de instancias de controle e execução é um problema que afeta diretamente a eficiência desse ambiente. Por ser um problema eminentemente organizacional, não poderia ser solucionado apenas pela informatização dos processos administrativos, visto que tal imbróglio é fruto da própria natureza hierárquica da organização, contudo pode ser mitigada com uma delegação maior de competências, e a redução de instancias executivas, mantendo apenas os elementos típicos e indelegáveis de cada autoridade em seu plano.

Como exemplo, tem-se um simples pedido de férias, cuja ciência, deliberação e controle, passa por no mínimo três instancias até o deferimento inicial, podendo chegar a quatro, quando tomada pela faceta do controle. O mesmo ocorre com ações mais simples, das quais a finalidade é puramente homologatória, como o registro, retificação e atualização de dados funcionais.

Corroborando o fato destacado, tem-se positivado no art. 2º da ITRH 10/02, que prevê que antes da concessão deve haver um requerimento preliminar para fins de homologação do direito de requerer o gozo das férias prêmio, seguido do art. 4º da mesma norma que informa a necessidade de uma nova petição, apartada da anterior para a previsão do gozo desse direito no calendário do ano subsequente. Leva-se em conta que todas essas ações são tomadas por três instancias, sendo as duas primeiras de conhecimento e controle, finalizando apenas com a terceira para deferimento e homologação do direito, como prevê a resolução nº 550, de 20 de fevereiro de 2014, cuja atribuição, para o deferimento e controle, se encontra no art. 9º, desse ato normativo.

Ante o paradigma apresentado, verifica-se que ainda que sistemas informáticos, aumentassem a eficiência do meio, no aspecto da forma a ineficiência manteria, uma vez que, a dependência em múltiplos procedimentos e atores, prosseguiria minando sua estrutura gerencial e normativa, pois essas aos estarem desatualizadas ou desajustadas, estariam incompatíveis com a nova realidade estruturada.

Nesse cenário, no presente contexto, apesar do uso de diversos instrumentos sistemas internos de gestão, muitos deles informatizados, já é observado a patente falta de integração de alguns processos que envolvem sessões e instancias deliberativas, seja

por falta de uma padronização normativa e de gestão uniforme, seja pela falta de plataformas de comunicação e compartilhamento que integrem os agentes envolvidos.

Em face desse último aspecto, destaca-se a recente criação de plataformas de discussões descentralizadas e integrativas constituídas no âmbito operacional, como um modelo alternativo que poderia sanear a disfunção acima apresentada. Tais instancias, denominadas Grupos Temáticos Operacionais, foram constituídas como eixo de consultoria para orientar as instancia deliberativas que envolvem a execução e o planejamento de sua atividade operacional.

Ao verificar tais disfunções gerenciais, uma tentativa recente de modificação do modelo gerencial administrativo foi implantada no ano de 2018. Os resultados ainda estão sob análise, mas pela simples execução dessa iniciativa, observa-se o reconhecimento dos problemas e o desafio da superação desses eventos.

Entretanto, mesmo reconhecendo os vícios apontados, em um movimento contrário ao proposto, observou-se um movimento de centralização administrativa com a avocação de competências administrativas de unidades para centros administrativos superiores.

No ensejo, destaca-se que essa reforma gerencial administrativa, foi feita de modo paralelo e sem previsão no plano de comando, fato que de pronto gerou problemas, não só pela falta de adequação dessa ação ao plano de comando, como também a falta de um planejamento anterior estruturado e exclusivo para área administrativa.

Nesse contexto, evidencia-se que a falta de articulação e planejamento de ações gerenciais no âmbito administrativo, na realidade prática, faz com que reformas pontuais e não estratégicas desse tema, tragam mais problemas que soluções, além de conflitos e incompatibilidades com o plano geral traçado no plano de comando.

A falta de um sistema unificado de normas no âmbito administrativo, é um sintoma concreto desse imbróglio. Não há um código próprio que normatize as atividades administrativas, o que faz que muitos conflitos entre diretorias e comandos sejam recorrentes, dado que a normatização não é padronizada e planejada em conjunto.

No que se refere ao aspecto normativo apontado, a ausência, obscuridade e a dificuldade de acesso a normas e regulamentos, operam como vetores de ineficiência, tanto para os agentes administrativos, quanto para os que se servem desse sistema, que prejudicam, inclusive, a efetivação dos fins que constituem o planejamento estratégico.

Assim, verifica-se a necessidade de uma reforma, atualização e ajustamento de todas as normas atinentes ao plano administrativo, de modo que o sistema normativo

funcione de maneira simples, harmoniosa e transparente. Para a concretização desse objetivo, é fundamental que as normas sejam revistas e reformadas ou consolidadas na sua integralidade, evitando a manutenção de normas esparsas que não se comunicam, do mesmo modo que um sistema consultivo e normativo que envolva todos os agentes envolvidos, seja consolidado para que tais reformas sejam preservadas e atualizadas periodicamente.

A adoção de compilações temáticas e grupos consultivos e normativos, é uma proposta prática interessante para a solução desses problemas. Tal modelo já é adotado no seio operacional da instituição, trazendo resultados concretos e positivos, como a expedição de normas operacionais e a criação de grupos de estudo, aperfeiçoamento e operação especializados e capacitados em temas próprios.

A falta de instâncias de consulta acessíveis, é um outro ponto evidente que se fosse implantado evitaria muitas demandas desnecessárias ou cuja solução, constituiria sem a ativação de processos burocráticos complexos. Nesse sentido, a formulação e constituição de graus diferenciados de acesso, com a simplificação de processos administrativos de acordo com a importância da demanda do caso e dos agentes interessados.

Sob esse paradigma, evidencia-se também que a falta de instancias simplificadas de acesso a informações, ainda que solucionadas, no sentido operativo, por sistemas informáticos; conflitos, obscuridades e desatualizações permaneceriam no sentido gerencial; obliterando da mesma maneira a eficiência das atividades nesse campo.

Evidencia-se, portanto, que são necessárias a descentralização de atividades executivas e a centralização de atividades decisórias, ressalvando-se que estas últimas, devem ser feito por meio de conselhos consultivos e não apenas por uma gestão exclusivamente de gabinete, de modo a adequar a realidade local a atividade operativa, sem ferir o procedimento tático orientado pela formulação padronizada no planejamento estratégico central e unificado.

O compartilhamento de dados e a simplificação dos processos também evidencia a necessidade de um paradigma em que o indivíduo solicitante ou objeto do processo deve galgar uma posição não apenas de paciente do processo, evocando-o uma posição mais ativa, incentivando a solução de demandas por meio do auto lançamento e auto-gestão de dados, compartilhamento de controle dos atos administrativo e sua responsabilização, a constituição de demandas conjuntas evitando soluções distintas para o mesmo caso, e trazendo soluções em blocos para problemas conhecidos em conjunto.

4. CONCLUSÃO

Ante o exposto verifica-se que o planejamento estratégico é o instrumento fundamental na formatação de um modelo sustentável de gestão que possibilite a solidez necessária para a manutenção e desenvolvimento das atividades que justificam a existência de uma organização.

Com base no arcabouço teórico, que rege as disciplinas de Planejamento e Gestão Estratégica, demonstrou-se nessa pesquisa que toda atividade de planejamento é formada por postulados, normas e princípios que orientam essa ação de maneira metodológica e científica.

Desse modo, a atividade de planejamento, desenvolvida e consubstanciada no plano estratégico, deve ser implementada com base em normas científicas de gestão, que determinem e certifiquem a viabilidade do modelo adotado perante a organização, objeto da atividade de planejamento.

Nesse aspecto, destaca-se, que o estudo prévio do caso, com a reunião do máximo de dados possíveis e agentes envolvidos, ou stakeholders, é um aspecto importante na qualidade da construção e aplicação, seguindo critérios científicos, do modelo de planejamento proposto. Planejar de maneira estratégica, portanto, é uma atividade de gestão, cujos critérios estão alicerçados em um modelo científico que se adeque a realidade da concreta da organização, objeto desse processo.

Alicerçando-se na compreensão científica dessa atividade, esse estudo destacou os principais aspectos técnicos e científicos que delineiam a atividade do planejamento estratégico, evidenciando características elementares e constitutivas desse conceito. Desde a escolha do método adotado à sua execução, como destacado, a realidade concreta é um fator fundamental nesse processo. Isto posto, cabe ao gestor não apenas harmonizar o modelo científico adotado à realidade organizacional, mas estabelecer um modelo contínuo e dialético de planejamento e execução do plano estratégico, reconhecendo a dinamicidade do plano fático, que deve ser acompanhado por este expediente, que não se resume apenas a uma etapa estática e definitiva, mas a uma série de atividades contínuas, interativas e dialógicas.

Definida essas questões propedêuticas e teóricas, o estudo partiu para o cenário em que se encontra o objeto de sua pesquisa, com fito de contextualiza-lo no plano concreto e conceber as determinantes abstratas que lhe alicerça.

Apresentadas essas diretrizes, o trabalho desenvolveu, com base nesses fundamentos teóricos dispostos, a apresentação e análise do Plano de Comando do CBMMG, o classificando como uma atividade de planejamento estratégico que deve, desse modo, estar coerente com a base metodológica a qual está fundado.

No plano estratégico, evidenciou-se o caráter técnico-científico do plano de comando, cenário desse trabalho, denotando a robustez de seu modelo e a disciplina desse planejamento ao plano superior estratégico que condiciona toda a atividade de planejamento dentro do Estado De Minas Gerais.

Apresentada as bases que compõe esse plano, destrinchou sua estrutura denotando, formalmente, sua coerência técnica, dentro da estrutura organizativa do CBMMG. Verificou-se, desse modo, que o plano está organizado de maneira hierarquizada, atendendo o formato científico que lhe alicerça, ajustado à realidade organizacional do CBMMG.

Nesse contexto, contudo, observou-se, que tal ordem, ao não evidenciar de maneira clara, o modo distinto que opera teologicamente parcelas do CBMMG, afastando, desse modo, a importância e as peculiaridades que compõem a o setor administrativo, responsável por executar as atividades meio do órgão, para a consecução do objetivo traçado no planejamento estratégico, solidificado no Plano de Comando.

Essa falha foi evidenciada ao remanescer esse setor apenas ao plano operativo do planejamento estratégico, lhe restringindo a uma posição tática restrita no plano, a qual compreende-se, incompatível dada a sua posição estratégica no plano organizacional.

Nesse aspecto, demonstrou-se a falha dessa estratégia não apenas no plano teórico, mas também no ambiente concreto, em que medidas anteriores e atuais foram ineficientes na realização dos fins atribuídos a esse setor quando abordado apenas pela via operacional, como propõe o plano.

A citada disfunção, foi, inclusive, reconhecida ao elencar no campo operativo, em que se encontra o objeto desse trabalho, os problemas que afligem o setor administrativo da organização, sem, contudo, compreendida na natureza estratégica que lhes constitui.

Destaca-se que dado o caráter fulcral dessa falha, todo o plano de comando pode estar em risco, visto que sua natureza sistêmica, jamais se realiza, de maneira efetiva, com o desajuste de nível estratégico evidenciado. Nesse interim, salienta-se, contudo, que devido a precariedade dos dados obtidos ou mesmo a sua inacessibilidade pelos meios ordinários, obliterada pela burocracia e efetiva falta de transparência, esse trabalho não logrou êxito em demonstrar de maneira ampla sua hipótese no ambiente concreto, ainda

que tal debilidade na gestão de controle e transparência tenha corroborado com as inferências afirmadas no plano teórico.

Propõe-se, a partir do analisado, uma série de medidas que poderiam solucionar essa falha, sendo a principal a elevação dessa matéria, a otimização administrativa, ao nível estratégico do plano, lhe retirando, desse modo, do atual patamar meramente operativo, a qual se encontra no atual modelo de planejamento estratégico institucional.

No campo específico metodológico, evidenciou-se um sério problema de acessibilidade e transparência de dados gerenciais, que não só dificulta o aprofundamento acadêmico no âmbito gerencial da instituição alvo, mas, sobretudo, revela um grande obstáculo para as próprias atividades de planejamento, gestão e controle. Nesse aspecto, constata-se como altamente necessário, a construção de extenso banco de dados, que permita de maneira célere e efetiva o acesso a dados gerenciais, ressaltados aqueles de caráter essencialmente sigiloso.

Postula-se, a partir do indicado, um aprofundamento mais amplo desse trabalho no cenário concreto, de maneira a confirmar, ou não, as conclusões trazidas no plano teórico, sobretudo, mormente, naquilo que se refere ao impacto da informatização, como estratégia de planejamento, no quadro concreto dos objetivos propostos no plano.

Quanto a matéria discutida e aprofundada no ambiente teórico, verificou-se que as disfunções administrativas não se resumem apenas a questões relativas à informatização dos processos de maneira meramente operativa, como apresentado no planejamento estratégico dos planos de comandos estudados, mas tem-se, no seu âmbito, diversas nuances que devem ser observadas e discutidas em um plano estratégico, de modo a trazer respostas adequadas a amplitude dos problemas que atingem esse objeto.

Dentre as soluções apresentadas nesse estudo destacam-se: a delegação de competências; a redução de instancias de soluções e gerenciamento de demandas; a adequação do modelo de gestão à realidade local, sem, contudo, perder os elementos basilares que regem a instituição; a formação de um contingente operacional e administrativo misto; a redução de formalidades e parâmetros burocráticos para atividades internas e externas.

A partir dessas considerações, entende-se como fundamental o ajuste proposto para a efetivação e sustentabilidade do plano de comando, aproveitando a sua atual fase de preparo e experimentação, evitando que na fase efetiva de execução, tal questão estrutural possa macular toda a atividade de planejamento estratégico, consubstanciada no Plano de Comando, fundamental para a continuidade e o desenvolvimento do

CBMMG como órgão prestador de serviços público da administração direta do Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE OLIVEIRA, Dalila. Das políticas de governo à política de Estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. *Educação & Sociedade*, v. 32, n. 115, 2011.

CASTRO, Claudio Dias de. Terceirização: Atividade meio e atividade-fim. *Revista Justiça Do Trabalho*. Porto Alegre. Nº225. 2002.

DRUCKER, Peter. *Introdução a Administração*. São Paulo, Pioneira, 1984

KOTLER, Philip. *Marketing management*. New Jersey, Prentice-Hall, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. *Introdução a administração*, São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MINAS GERAIS. *Plano Estratégico Corpo De Bombeiros Militar De Minas Gerais Para O Período De 2006-2010*. Belo Horizonte. 2006.

_____. *Plano de Comando do Corpo De Bombeiros Militar De Minas Gerais Para O Período De 2015-2026*. 1. ed. reimp.. Belo Horizonte. 2015.

_____. *Plano de Comando do Corpo De Bombeiros Militar De Minas Gerais Para O Período De 2015-2026*. 2. ed. reimp.. Belo Horizonte. 2017.

_____. *Resolução Nº 394, De 28 De Dezembro De 2010*, Belo Horizonte. 2010.

_____. *Centenário Do Corpo De Bombeiros Militar De Minas Gerais – Cartilha 2011*. 1. ed. reimp. Belo Horizonte. 2011.

_____. *Programa De Governo 2015 – 2018*. Belo Horizonte. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Jaime Wallacy Chagas. Desafio dos gestores públicos com a qualidade do serviço prestado. Rio de Janeiro, Universidade Candido Mendes, 2011.

TERENCE, A.C.F. & ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. Londrina: 2001