



**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.**

William Augusto Ferreira Bomfim

Brasília - DF

2017



**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.**

William Augusto Ferreira Bomfim

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Brasília (EAB) do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), como requisito parcial para à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Humberto Falcão Martins

Brasília – DF

2017



**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**William Augusto Ferreira Bomfim**

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Doutor Humberto Falcão Martins  
Escola de Administração de Brasília - Instituto Brasiliense de Direito Público  
Orientador

---

Professor Doutor José Luiz Rossi Júnior  
Escola de Administração de Brasília - Instituto Brasiliense de Direito Público  
Examinador Interno

---

Professor Doutor Marcelo Fernando Borsio  
Centro Universitário do Distrito Federal  
Examinador Externo

Brasília – DF

2017

Dedico este estudo a Deus, o Autor da Vida, à minha esposa Bernadette B.S.B. Bomfim, meus pais, irmãos e sobrinhos; e ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, fonte do meu sustento e dedicação integral.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, manancial diário de sabedoria, perseverança e paz. Agradeço ao apoio incondicional da minha família e amigos.

Ao Comando do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, nas ilustres pessoas do Comandante-Geral, Cel. Hamilton Santos Esteves Júnior, Cel. Alexandre Costa Oliveira, Cel. Márcio César Dantas Pereira, Cel. Rosenkranz Maciel Nogueira e a todos os que, voluntariamente; contribuíram para a realização deste estudo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Humberto Falcão Martins, pela paciência, objetividade, praticidade, visão de futuro e direcionamento do caminho para o alcance deste sonho pessoal e profissional, e ao Professor João Paulo Mota.

Ao amigo, Sargento Edmilson Silva Souza, pela inestimável ajuda na realização da coleta de dados e ao Professor Robson Araújo pela ajuda acadêmica.

Ao Instituto Brasiliense de Direito Público, pela brilhante iniciativa da criação do Mestrado Profissional em Administração Pública, nas pessoas dos seus fundadores, o Ministro do Supremo Tribunal Federal, Professor Doutor Gilmar Ferreira Mendes e o Subprocurador Geral da República, Professor Doutor Paulo Gustavo Gonet Branco.

A direção geral do IDP, Dalide Barbosa Alves Corrêa e a direção acadêmica da Escola de Direito e Administração, Francisco Schertel Mendes.

Aos Professores Caio Resende e José Luiz Rossi, pelo desafio de coordenar a nossa turma.

A todos os professores e pessoal administrativo, em especial, Fernando Rios e Gabriela Jardim, pela competência e constante esforço em proporcionar um ensino de excelência.

Aos estimados colegas da primeira turma do Mestrado Profissional em Administração do IDP. Vocês integram um seleto e excepcional grupo de profissionais de diversas áreas do conhecimento que me engrandeceram com a troca de visões e experiências.

E, porque até aqui nos ajudaste, *gracias, thanks, arigatoo, salamat po, spásiba, obrigado*, SENHOR! Tu és sempre tão bom comigo! Nenhum dos Teus planos podem ser frustrados!

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Relação entre governança e gestão.....	<b>15</b>
<b>Figura 2:</b> Os três blocos essenciais da Gestão Matricial de Resultados.....	<b>20</b>
<b>Figura 3:</b> Modelo de <i>Public Governance Canvas</i> aplicado no FNDE.....	<b>23</b>
<b>Figura 4:</b> Organograma do CBMDF.....	<b>26</b>
<b>Figura 5:</b> Mapa Estratégico do CBMDF. ....	<b>31</b>
<b>Figura 6:</b> Execução do PLANES/CBMDF. ....	<b>31</b>

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1:</b> Conceito governança pública .....	13
<b>Quadro 2:</b> Referencial Básico de Governança do TCU (2014) .....	14
<b>Quadro 3:</b> Metodologias de Gestão do desempenho.....	16
<b>Quadro 4:</b> Quadro de evolução dos modelos de gestão do desempenho.....	18
<b>Quadro 5:</b> Círculos Hierárquicos e Escala Hierárquica CBMDF.....	25
<b>Quadro 6:</b> Órgãos de Direção-Geral.....	27
<b>Quadro 7:</b> Órgãos de Direção Setorial.....	27
<b>Quadro 8:</b> Órgãos de Apoio.....	28
<b>Quadro 9:</b> Órgãos de Execução.....	29
<b>Quadro 10:</b> Órgãos de Execução (continuação).....	30
<b>Quadro 11:</b> Órgãos respondentes do Questionário.....	35

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Estrutura do CBMDF representada por frequência e porcentagem da amostra pesquisada. ....	37
<b>Tabela 2:</b> Média do Modelo de Governança do CBMDF .....	38
<b>Tabela 3:</b> Média do Modelo de Governança por Órgãos .....	40
<b>Tabela 4:</b> Média do Bloco 1 – Agenda Estratégica .....	41
<b>Tabela 5:</b> Média do Bloco 1 – Agenda Estratégica por conjunto de Órgãos CBMDF. ....	42
<b>Tabela 6:</b> Média do Bloco 2 – Alinhamento da Estrutura Implementadora .....	46
<b>Tabela 7:</b> Média do Bloco 2 – Estrutura Implementadora comparação entre os órgãos do CBMDF .....	46
<b>Tabela 8:</b> Média do Bloco 3 – Sistema de Monitoramento e Avaliação, Prestação de Contas e Correção de Rumo .....	50
<b>Tabela 9:</b> Média do Bloco 3 – Sistema de Monitoramento e Avaliação, Prestação de Contas e Correção de Rumo conjunto de Órgãos do CBMDF .....	50
<b>Tabela 10:</b> Consolidação da Pontuação – Escala de qualificação Sistemas de Gestão para Resultados – Estágio de Implementação .....	53



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Histograma da Estrutura do CBMDF representada pela amostra da pesquisa.....	37
<b>Gráfico 2:</b> Extensão do Modelo de Governança do CBMDF.....	39
<b>Gráfico 3:</b> Média do Bloco I – Agenda Estratégica por conjunto de Órgãos do CBMDF.....	43
<b>Gráfico 4:</b> Média do Bloco II – Estrutura Implementadora por conjunto de Órgãos do CBMDF.....	47
<b>Gráfico 5:</b> Média do Bloco III – Sistema de Monitoramento e Avaliação, Prestação de Contas e Correção de Rumo conjunto de Órgãos do CBMDF.....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS

BG	Boletim Geral
BM	Bombeiro-Militar
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
LOB	Lei de Organização Básica
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CBMERJ	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
DODF	Diário Oficial do Distrito Federal
DOP	Desenho de Organização Programática
DOU	Diário Oficial da União
FMI	Fundo Monetário Internacional
GBM	Grupamento de Bombeiro Militar
GDF	Governo de Brasília
GMR	Gestão Matricial de Resultados
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
JMU	Justiça Militar da União
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NGP	Nova Gestão Pública
OBM	Organização Bombeiro-Militar
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PGP	Políticas de Gestão Pública
PLANES	Planejamento Estratégico
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
STM	Superior Tribunal Militar
TCU	Tribunal de Contas da União

## RESUMO

O presente estudo tem como escopo analisar em que extensão o modelo de gestão do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é voltado para o alcance de resultados, caracterizando-se, assim, o nível de maturidade da Corporação em Governança para Resultados. Para tanto, essa pesquisa baseou-se na revisão de literatura pertinente, em especial, no que se refere à perspectiva geral da governança contemporânea e as tendências do estilo de governança pública para resultados brasileira. Caracterizou-se também a estrutura organizacional e administrativa do CBMDF. O universo da pesquisa é composto pelos órgãos de Direção Geral, Direção Setorial, órgãos de apoio e órgãos de execução, abrangendo uma amostra total de 70 respondentes. Foi utilizado como Instrumento para coleta dos dados o Questionário de Autoavaliação de Modelo de Governança para Resultados de Martins e Marini (2010). Os resultados apontam para um modelo de Governança para Resultados do CBMDF em nível intermediário, o que demonstra os esforços implementados para a construção de uma Agenda Estratégica, Alinhamento de Estruturas e o Sistema de Monitoramento e Avaliação.

**Palavras-chave:** CBMDF, Governança para Resultados, Gestão Matricial de Resultados, Administração Pública, Gestão Militar.

## ABSTRACT

The present study analyzes to what extent the management model of the Military Fire Department of the Federal District - CBMDF can be characterized as performance governance. To do so, this research was based on the relevant literature review, especially regarding the general perspective of contemporary governance and the trends of the style of public governance for Brazilian results. The organizational and administrative structure of the CBMDF was also characterized. The research universe is composed of the bodies that make up the General Direction, the Sectorial Direction, the support organs and the operational organs, in a total sample of 70 organs. The Self-Assessment Questionnaire for Performance Governance was used as an Instrument for data collection. (MARTINS; MARINI, 2010). The results point to a CBMDF Performance Governance model at the intermediate level, which demonstrates the efforts made to build a Strategic Agenda, Structural Alignment and Monitoring and Evaluation System.

**Key words:** CBMDF, Performance Governance, Matrix Results Management, Public Administration, Military management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
a) <i>Objetivos .....</i>	2
b) <i>Pergunta de pesquisa .....</i>	3
c) <i>Justificativa .....</i>	3
d) <i>A Estrutura da Dissertação.....</i>	4
<b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Breve Histórico .....</i>	5
1.1.1 <i>A Administração Pública-Patrimonialista do Estado pré-moderno.....</i>	5
1.1.2 <i>O Modelo Burocrático-ortodoxo de Administração Pública do Estado Moderno.....</i>	7
1.1.3. <i>Nova Gestão Pública .....</i>	9
1.2 <i>Governança Contemporânea e gestão para resultados.....</i>	11
1.2.1 <i>Principais Metodologias de Gestão para Resultados .....</i>	15
1.2.2. <i>Da gestão para resultados para a governança para resultados: um modelo ideal. ....</i>	17
1.2.3. <i>A Gestão Matricial de Resultados (GMR) .....</i>	19
1.3 <i>Governança para resultados: algumas experiências no Brasil.....</i>	21
1.3.1 <i>Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro – CBMERJ .....</i>	21
1.3.2 <i>Justiça Militar da União (JMU) .....</i>	21
1.3.3 <i>Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) .....</i>	22
<b>CAPÍTULO 2: O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF) .....</b>	<b>24</b>
2.1 <i>Organização Estrutural e Administrativa.....</i>	24
2.2 <i>A Estrutura do CBMDF.....</i>	26
2.2.1 <i>Órgãos de Direção-Geral .....</i>	26
2.2.2 <i>Órgãos de Direção Setorial.....</i>	27
2.2.3 <i>Órgãos de Apoio.....</i>	28
2.2.4 <i>Órgãos de Execução .....</i>	29
2.3 <i>Modelo atual de governança e gestão no CBMDF.....</i>	30
2.3.1 <i>O Mapa Estratégico do CBMDF .....</i>	31
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Abordagem da pesquisa.....</i>	32
3.2 <i>Os informantes.....</i>	32
3.3 <i>O instrumento de coleta de dados.....</i>	33
3.4 <i>Procedimento de coleta de dados .....</i>	33
3.5 <i>Procedimentos de análise dos dados .....</i>	34
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>37</b>
4.1 <i>Os órgãos do Corpo de Bombeiros.....</i>	37
4.1.1. <i>Estrutura do CBMDF .....</i>	37
4.2 <i>Reflexão sobre o modelo de governança no CBMDF.....</i>	38
4.3 <i>A Construção da Agenda Estratégica.....</i>	41
4.4 <i>Alinhamento da Estrutura Implementadora .....</i>	45
4.5 <i>O Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&amp;A) .....</i>	50
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
5.1 <i>Limitações e Recomendações do Estudo .....</i>	55
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APENDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
<b>APENDICE B: Consolidação da análise semântica das respostas dissertativas por nível de estrutura do CBMDF .....</b>	<b>78</b>

## INTRODUÇÃO

O desafio da modernização do Estado Brasileiro e a efetivação de ações que se mostram cada vez mais eficientes e eficazes dentro da perspectiva de resultados é um processo permanente. É sabido a necessidade de oferecimento de serviços básicos públicos de melhor qualidade ao cidadão brasileiro e nesse pensamento Altounian, Souza e Lapa (2017, p. 27), levantam uma questão perene: "como alcançar um patamar de excelência na qualidade da atuação da Administração Pública?" Obter os melhores resultados sempre foi, e sempre será, um desafio para a sociedade.

A discussão acerca da gestão para resultados foi um avanço nos anos 90 do século passado na Administração Pública brasileira, mas a realidade e a prática da gestão pública apresentam-se bastante complexas. Alcançar resultados de excelência no que diz respeito à entrega de bens comuns, necessita de uma ação conjunta, multidisciplinar e transversal, que perpasse não apenas por uma organização pública, mas por vários braços do Estado, funcionando em sua totalidade. Assim, a adoção de ferramentas de gestão demanda uma contextualização considerável, levando em conta restrições e potencialidades reais como variáveis balizadoras de qualquer esforço de (re)estruturação.

O presente estudo toma como base de análise de gestão um órgão público distrital, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (doravante denominado CBMDF). Tem como escopo analisar o nível de maturidade no que tange à governança para resultados (*performance governance*) nesta instituição. Considera-se nesse estudo a "governança para resultados" como um modelo mais completo de governança e que apresenta características de dinamicidade, abrangência e multidimensionalidade, conforme preconizam Martins e Marini (2010).

A Administração Pública Contemporânea e os serviços públicos enfrentam novos desafios que estão umbilicalmente ligados a temáticas relacionadas aos efeitos da globalização como a contração fiscal e orçamentária de países, a necessidade de prestar

contas, a diversidade crescente de expectativas dos usuários, a busca por resultados, dentre outros, apenas a título de exemplificação<sup>1</sup>.

Desde os idos de 1980, as administrações públicas em todo o mundo vêm realizando mudanças substanciais no que a literatura denomina de “Políticas de Gestão Pública (PGP)” e no “Desenho de Organizações Programáticas (DOP)”. Essas mudanças têm sua origem em práticas do setor privado que as usam como *benchmarks*<sup>2</sup> para as organizações do setor público em todas as esferas do governo (SECCHI, 2009).

Enquanto as organizações do setor privado que atuam com negócios buscam lucro, as organizações do setor público têm como objetivo principal prover serviços acessíveis e de qualidade para satisfazer às necessidades do público e, ainda, usar os recursos disponíveis de forma eficaz e eficiente<sup>3</sup>.

A visão que se apresenta é de novos tempos e contextos no setor público e privado, em que a sociedade se individualiza e reclama (TROSA, 2001) e as demandas por resultados se acentuam. Porém, não bastam apenas resultados, é necessário que os mesmos gerem valor público<sup>4</sup>.

É mister que as organizações do setor público avaliem o seu desempenho sistematicamente e constantemente, com vistas a melhorar sua gestão e aumentar a satisfação da sociedade com os serviços oferecidos (BALABONIENÉ; VECERSKIENÉ, 2015).

## **a) Objetivos**

Isto posto, o presente estudo perpassa pelos seguintes objetivos:

### **I. Objetivo Geral**

Analisar a maturidade do CBMDF em Governança para Resultados.

---

<sup>1</sup> Sylvie Trosa (2001) elenca os desafios que o serviço público deve enfrentar no contexto da modernização e cita o exemplo francês.

<sup>2</sup> *Benchmarks* – tradução livre, padrão, referência, conjunto de padrões, usado como ponto de referência para avaliar desempenho ou nível de qualidade.

<sup>3</sup> Artigo apresentado na 20ª Conferência Científica Internacional de Economia e Administração – ICEM-2015 - (BALABONIENE; VECERSKIENÉ, 2015) sobre medição de desempenho nas organizações do setor público.

<sup>4</sup> Em seu artigo sobre Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual, (MARINI; MARTINS, 2014) conceitua o termo valor público como sendo um componente do processo de governança que indica “o que” deve ser gerado, “para quem” e “para que”.

## **II. Objetivos específicos:**

- Apresentar uma perspectiva geral da governança contemporânea;
- Descrever as tendências do estilo de governança pública para resultados brasileira;
- Caracterizar a estrutura do CBMDF;
- Realizar uma autoavaliação da gestão do CBMDF utilizando o Questionário de Autoavaliação de Governança para Resultados (MARTINS; MARINI, 2010);

### **b) Pergunta de pesquisa**

Norteia o presente estudo a resposta à seguinte pergunta de pesquisa: qual o grau de maturidade do CBMDF em Governança para Resultados?

### **c) Justificativa**

A presente pesquisa está pautada na necessidade de autoavaliação do CBMDF como órgão integrante de uma rede de governança para resultados, cujo escopo principal é gerar valor público e possibilitar melhorias em seu sistema de gestão.

O CBMDF é referência distrital e nacional como organização pública em diversos campos de atuação. A título de exemplo, a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no ano de 2015 como projeto-piloto dentre todos os órgãos do Governo de Brasília, possibilitou melhor trâmite e acompanhamento de documentos, processos internos e externos, e a economia de capital humano e material.<sup>5</sup>

Em âmbito nacional, a Corporação ganhou, em 2016, o prêmio de 1º lugar no Concurso Nacional do 6º Prêmio de Boas Práticas de Sustentabilidade do Ministério do Meio Ambiente na categoria uso/manejo sustentável dos recursos naturais com o projeto “Uso do sistema de espuma por ar comprimido, no combate a incêndios classes A e B”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> O CBMDF foi o órgão precursor do Sistema Eletrônico de informações – SEI no Governo de Brasília mesmo antes da criação do Decreto 36.756 de 16 de setembro de 2016 que estabeleceu essa ferramenta como sistema oficial para a gestão de documentos e processos administrativos no âmbito dos órgãos e entidades da capital federal.

<sup>6</sup> O Prêmio A3P está em sintonia com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas e foi a 1º corporação de bombeiros do país a ser agraciada com tal



Em que se ressalte o CBMDF ser exemplo em diversas áreas de atuação, como órgão público e prestador de serviços à sociedade brasileira, o estudo em tela pretende contribuir para a literatura de gestão para resultados no contexto da aplicação da teoria em um ambiente de gestão militar.

Por fim, os resultados obtidos podem contribuir para o refinamento da metodologia da pesquisa e ser arcabouço para estudos em outras corporações no país e no exterior.

#### **d) A Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está estruturada em: Introdução, onde se abordou os objetivos, a questão de pesquisa e a apresentação do roteiro metodológico, e mais cinco capítulos. O Capítulo 1 traz o referencial teórico, elencando a perspectiva geral da governança contemporânea, a tendência de estilo de governança pública para resultados brasileira e seu conceito aplicável para mensurar a governança para resultados no CBMDF. O Capítulo 2 fará uma breve descrição da organização estrutural e administrativa do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF. O Capítulo 3 trata da aplicação dos métodos, procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados para a realização da pesquisa, descrevendo passo a passo a aplicação do questionário de pesquisa, seu público-alvo e o resultado / pontuação final. O Capítulo 4 apresenta as análises do estudo, com resultados, considerações e comentários. Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais, limitações do estudo e indicações futuras.

## **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para alcançar o objetivo de analisar a maturidade do CBMDF em governança para resultados, o presente capítulo dissertará sobre 3 temas principais: Na seção 1.1, a fim de contextualizar a governança contemporânea, apresenta-se primeiramente um breve histórico dos Estados Pré-Moderno e Moderno e seus respectivos modelos administrativos; na seção 1.2 apresenta-se uma perspectiva da governança contemporânea, destacando-se o modelo de governança para resultados e sua gestão matricial; na seção 1.3 descreve-se as tendências atuais da governança pública para resultados brasileira, apresentando alguns estudos recentes no que tange ao tema em pauta.

### **1.1 Breve Histórico**

Para desenvolver uma perspectiva geral da governança contemporânea, discorre-se brevemente como pano de fundo, sobre dois grandes paradigmas da Administração Pública: primeiro, a administração pública patrimonialista do estado pré-moderno; e, segundo, a burocracia ortodoxa do estado de direito, que se desdobra e se imbrica com o Estado Moderno e a transição desta para o Estado Contemporâneo a partir do século XVII.

#### **1.1.1 A Administração Pública-Patrimonialista do Estado pré-moderno**

O Estado, numa vertente lato, deve ser capaz de proporcionar os meios necessários para que os fins particulares, em certa proporção, sejam atingidos.

Segundo a teoria weberiana, o Estado patrimonialista, como maneira de organização da vida social, superpõe à autoridade o interesse material e a orientação valorativa. Esses elementos se correlacionam e resultam em diferentes formas de dominação. Segundo Paim, Frota e Rodrigues (2016), Weber inova na análise das formas de dominação e considerou-as tomando três princípios de legitimação, a que correspondem determinadas estruturas: 1) a dominação legal; 2) a dominação tradicional e 3) a dominação carismática.

Na dominação tradicional estabeleceu dois tipos básicos: o patrimonialismo e o feudalismo. Para Weber (1968, 1999), o patrimonialismo caracteriza-se como uma forma de dominação que tem sua orientação baseada na tradição e fundamenta-se no direito pessoal do governante inexistindo a separação entre aquilo que é público e o privado. De uma forma simples e sintética Martins (1997) define o conceito de administração patrimonialista como a confusão entre o que é público e privado. Por sua vez, Martins e Marini (2010) apontam que esse modelo possui duas características principais: a captura por interesses privados (sejam eles de dentro ou fora do estado) e a inexistência de regras universais (aquelas do tipo casuísticas e personalistas).

Na visão de Bakker (2007), o patrimonialismo define uma forma de organização política e esse termo é mais comumente usado nas línguas de origem latina do que em inglês. O autor exemplifica que a Igreja Católica distingue-se como modelo patrimonialista, assim como reis, sultões e *maharajas*<sup>7</sup>.

Para o estudo da governança, Bakker (2007) afirma que o termo patrimonialismo tem relevância em face de sua popularização por Karl Ludwig Von Haller (1768-1854), que em seu *Patrimonialstaat* afirmava que o príncipe deve reportar-se a Deus e à lei natural. Esse argumento foi modificado por Max Weber em 1922 (WEBER, 1922, 1999) que utilizou-o com um novo rótulo de modelo do tipo ideal de autoridade tradicional, surgindo-se assim o conceito weberiano de patrimonialismo e suas formas.

No contexto do Brasil, a herança patrimonialista lusitana exerceu influência na constituição do Estado Nacional brasileiro e na administração pública. Para Martins (1997) o Reino de Portugal mediante a influência moura iniciada no século XIII, gerou prosperidade baseada no trabalho, na expansão agrícola e na sofisticação de armas e códigos.

Todavia, a *débaclê* portuguesa iniciou-se com a expansão ultramarina baseada na possibilidade de enriquecimento rápido e fácil, o que levou a mudança dos seus costumes e a degeneração do Estado Português.

---

<sup>7</sup> *Maharaja* - Numa tradução livre do sânscrito, a palavra significa “grande rei” ou “rei acima dos reis”. <http://education.asianart.org/explore-resources/background-information/introduction-maharajas-india>. acesso em: 19 jul 2017.

Segundo Martins (1997), a administração do Brasil, então colônia, reproduziu os vícios da metrópole, a saber: forte centralização, regulações intrincadas e o influente papel exercido pela igreja católica. Somado a isso, insere-se o nepotismo e o paternalismo. De outro lado, com o aparecimento da República dos Estados Unidos do Brasil, em 1889, inicia-se novo momento de mudanças políticas e institucionais (estados autônomos, câmaras legislativas e constituições) que se estenderam à implantação do federalismo desconcentrado no período da chamada República Velha, porém, essa fase não implicou em mudanças profundas para administração no país ou o fim das práticas patrimonialistas.

### **1.1.2 O Modelo Burocrático-ortodoxo<sup>8</sup> de Administração Pública do Estado Moderno**

O modelo burocrático clássico de administração foi adotado em substituição ao modelo patrimonialista que teve forte papel durante as monarquias absolutistas em que o Estado era visto como propriedade do rei e havia fortes traços de nepotismo e empreguismo, além da forte corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Burocracia tornou-se conceito político do cotidiano e as raízes semânticas da palavra *bureau* remetem a dois significados: “lugar onde funcionários trabalham” e também a palavra grega “regra”. Atribui-se ao economista francês Vincent de Gournay (1712-1759) a difusão de seu conceito como uma tipologia grega dos sistemas de governo. Sob esse ponto de vista, a burocracia representa um sistema de regras em que os funcionários dominam (SCHORETER, 2007).

Nos estudos de Secchi (2009), desde o século XVI, o modelo burocrático clássico era difundido nas organizações militares, religiosas e públicas, principalmente na Europa. Entretanto, no ano de 1904, com o lançamento do livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, Max Weber descreve a burocracia baseada no princípio do mérito profissional, refere-se ao burocrata como profissional e seu modelo burocrático-racional difunde-se principalmente em países do ocidente.

---

<sup>8</sup> A burocracia-ortodoxa possui as vertentes denominadas minimalista com características de (minimalismo governamental, universalismo de procedimentos, legalismo, impessoalidade, meritocracia e tecnicismo) e progressista (ativismo governamental, dicotomia política-administração, legalismo, impessoalidade, meritocracia e tecnicismo). Na literatura inglesa (Hood,1995) o modelo weberiano também é conhecido como *progressive public administration* referindo-se às reformas ocorridas nas administrações públicas dos Estados Unidos entre os séculos XIX e XX, na chamada *progressive era*.

Contra-pondo-se à crença na santidade estabelecida pela tradição como base para a autoridade (aquela de perfil carismático ou tradição), Max Weber descreve os modelos ideais típicos de dominação e identifica o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder no seio das organizações burocráticas em seu livro do ano de 1922 (WEBER, 1922, 1999), *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e Sociedade). Nesse modelo, a legitimidade deriva da razão e o poder advém das normas, das instituições formais, por meio das disposições legais. Decorre desse axioma fundamental a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Para Secchi (2009) a formalidade permite que seja atribuída aos membros da organização o desenho e legitimidade de uma linha hierárquica administrativa, e que os procedimentos administrativos, decisórios e as comunicações internas sejam realizados de forma escrita. Busca-se, assim, evitar a discricionariedade individual na execução das rotinas.

A impessoalidade preceitua que a relação entre os integrantes de uma organização e entre a organização e o ambiente fora dela baseia-se em linhas de autoridade bem definidas e em funções. O chefe ou diretor representa a instituição/organização. Dessa lógica depreende-se que a impessoalidade significa que as posições hierárquicas não são das pessoas, mas sim da organização. Uma posição contrária ao que acontece no modelo patrimonialista com a apropriação individual do poder, prestígio, e outras formas de benefícios. O profissionalismo, por sua vez, refere-se ao valor meritocrático como forma de justiça e diferenciação. O alcance das funções se dá por meio de competição justa em que os postulantes devem apresentar suas melhores habilidades técnicas e conhecimento.

Numa trajetória histórico-temporal, o modelo burocrático clássico ou minimalista transversaliza com o nascimento do Estado Moderno em sua vertente Estado de Direito e o surgimento de direitos civis e políticos, a Revolução Inglesa de 1642-89 (representação do Parlamento com poder decisório), a Independência dos

Estados Unidos de 1776 (liberdades e a federação) e a Revolução Francesa de 1789-99 (república com equilíbrio entre poderes)<sup>9</sup>.

A consolidação do Estado Moderno deu-se com o surgimento do Estado Social, com características inerentes à ampliação dos direitos sociais, a democracia de massas, a gestão da ordem econômica, a regulação e o desenvolvimento. Bresser-Pereira (1996) afirma que a administração burocrática apresentava-se superior à patrimonialista, mas apenas respondia aos anseios de um Estado liberal pequeno, com poucas atribuições e que não garantia o atendimento das necessidades do público (rapidez, boa qualidade e custo baixo dos serviços).

No momento em que o Estado liberal transforma-se no grande Estado Social e econômico do século XX, com a ampliação dos serviços sociais – saúde, educação, previdência e assistência social, dentre outros – o problema da eficiência tornou-se imprescindível. Surgem os primeiros passos para a construção de um novo paradigma na administração pública: a administração pública gerencial ou nova gestão pública.

### **1.1.3. Nova Gestão Pública**

A Nova Gestão Pública, ou *New Public Management*, caracteriza-se como um modelo amplamente usado como guarda-chuva de estratégias de reforma gerencial implementadas desde o início dos anos 80, principalmente em nações anglo-saxãs e apoiada em ideias do Neoliberalismo e da teoria da escolha pública, em modelos microeconômicos, práticas de gerenciamento do setor privado e medidas relacionadas à privatização, desregulamentação, contratualização, uso da licitação e concorrência, bem como amplas reformas no governo federal e local, criação de agências executivas, a busca por resultados e medição de desempenho, uso de pessoal não concursado em cargos de alto nível no setor público, dentre outros (SCHROETER, 2007, p.643).

Secchi (2009) a conceitua como sendo um modelo criado após o período burocrático com a finalidade de gestão da administração baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Noutra visão trazida, na literatura compartilhada

---

<sup>9</sup> Em seu livro um guia de Governança para Resultados na Administração Pública, Martins e Marini (2010, p.21) apresentam um breve resumo da trajetória de evolução do estado moderno apresentada no texto supra.

por Hood e Jackson (1991) a Nova Gestão Pública é inserida como paradigma da gestão pública em virtude da crise fiscal e reforma que atingiu o Estado nos anos 80.

De uma forma geral, a Nova Gestão Pública propõe como valores a produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação dos serviços, *marketization*<sup>10</sup>, e *accountability*<sup>11</sup> (KETTL, 2005). Esses valores surgem em face do Estado passar a ser tratado mais como um problema do que mesmo uma solução, o que levou à busca da ampliação do mercado, além de mais ativismo e associativismo em um movimento denominado “a reforma do Estado”.

De fato, o início da decadência do Estado Moderno contrasta com as crises dos anos 70 e 80 (petróleo, dívida, governabilidade) e a necessidade da reforma do Estado mediante ajustes fiscais, revisão dos direitos sociais e a qualidade dos serviços, aliado a isso houve o surgimento de uma Nova Economia (globalização, tecnologia e conhecimento) e a franca expansão do Neoliberalismo (desestatização, Estado como problema, liberalização).<sup>12</sup>

O Fundo Monetário Internacional – FMI e o Banco Mundial, como organismos multilaterais de crédito, tiveram papel fundamental para a reforma do Estado em face das condicionalidades impostas para o ajuste fiscal de diversos países.

Todavia, autores como Pollitt e Bouckaert (2002) afirmam que, na teoria, o discurso da Nova Gestão Pública está ligado à melhoria do desempenho (diminuir custos, eficiência, eficácia, voltados ao cliente e transparência); porém, na prática, a verificação real da melhoria no desempenho se dá de forma tímida e atrasada em termos de independência, ou seja, um conjunto de reformas balizadas pelo desempenho que não possuem um sistema para conferir o seu próprio desempenho.

O Estado pós-moderno contemporâneo insere-se em novos desafios relacionados a problemas públicos complexos relacionados a segurança/terrorismo,

---

<sup>10</sup> *Marketization* – numa tradução livre é a utilização de mecanismos do mercado no seio interno da esfera pública. Um exemplo de *marketization* é a privatização.

<sup>11</sup> *Accountability* – Trata-se da obrigação em prestar contas a qualquer momento. Uma relação entre o agente e o principal.

<sup>12</sup> A NGP tem no discurso neoliberal forte influência tendo em vista que nas décadas de 70 e 80 o discurso dos países desenvolvidos era no sentido de que a máquina pública era insustentável do ponto de vista financeiro, necessitando portanto, a redução e controle do gasto público e a diminuição da intervenção estatal na economia e na sociedade, bem como a melhoria dos serviços públicos.

clima, saúde, volatilidade dos mercados mas também com aspectos da democracia voltados para maior inclusão, participação, transparência e a formação de um Estado-Rede com novo modelo administrativo em formação: o da governança.

## **1.2 Governança Contemporânea e gestão para resultados**

O termo Governança vem sendo usado especialmente após as reformas do Estado no setor público nas décadas de 80 e 90 com a passagem da burocracia hierárquica para maior presença do mercado e das redes na prestação de serviços públicos. Isso se deve ao aumento das atividades econômicas em nível global, assim como a criação de instituições regionais como a União Europeia. A crença consiste no Estado ter aumentado sua dependência em face de outras instituições (BEVIR, 2007). A Governança internacional apresenta-se como padrão de regras em nível da Organização das Nações Unidas - ONU para o Estado impor sua vontade no seu próprio território. A Governança corporativa refere-se ao padrão de regras das empresas, ou seja, seus sistemas, instituições e as normas pelas quais são controladas e direcionadas. O Banco Mundial e a União Europeia, a exemplo, utilizam o termo boa governança no sentido de transmitir suas aspirações de um mundo melhor.

A dissecação do termo Governança abrange conceitos que correlacionam-se com discursos acadêmicos, políticos e corporativos (privados e públicos). A Governança pode ser vista num espectro mais amplo (governança no contexto global, políticas implementadas por governos) ou reduzido (governança de pessoas, tecnologia de informação), conforme apontam Altounian, Souza e Lapa (2017).

Governança também remete ao conjunto de funções básicas para que se governe. Pode estar alinhado à direção, estabelecimento de metas, coerência, implementação, responsabilização e avaliação (PETERS, 2013). Na vertente privada e corporativa, *corporate governance* ou governo das empresas, a governança volta-se para as relações de poder entre os executivos (agente) e os acionistas (principal) (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2017). Essas primeiras práticas surgiram na década de 90 com publicações no Reino Unido (*Cadbury Report – the financial aspects of corporate governance*) que foi considerado o primeiro código de boas práticas de governança, no Canadá (*The Toronto Report on Corporate Governance*) e nos Estados



Unidos da América (*Principles of corporate governance: Analysis and Recommendations*).

A governança corporativa, por meio de suas práticas, serviu de arcabouço para a disseminação das suas recomendações na alta gestão das corporações. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE publicou em 2004 os chamados *Principles of Corporate Governance*, que serviu como parâmetro para que os países confeccionassem recomendações de melhores práticas em governança (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2017, p.246). No âmbito do país, em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG, e no ano de 1999, lançado seu Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa, que atualmente encontra-se na 5ª edição (2015), o que traz valor a investidores interessados em empresas no país que adotam boas práticas de governança voltadas não apenas aos proprietários, mas também à longevidade das empresas.<sup>13</sup>

Governança corporativa para o IBCG (2015, p.20):

(...) é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. E apresenta como princípios básicos: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa.<sup>14</sup>

Na vertente pública, objeto desse estudo, não existe um conceito único para a governança. A Federação Internacional de Contadores - *International Federation of Accountants*, com sede em Nova Iorque – EUA, e mais de 3 milhões de associados, publicou no ano de 2001 o documento *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*. Esse documento direciona-se à cúpula das instituições públicas no sentido de que elas possam desenvolver ou rever práticas da governança para a melhoria de sua eficiência, eficácia e transparência (IFAC, 2001). Em 2004, o Reino Unido publicou o guia intitulado *Good Governance for Public Services pelo Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)*, que tem como objetivo fazer com que as organizações públicas entendam e apliquem os princípios da boa governança. E

---

<sup>13</sup> O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG é considerado referência no Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas corporativas. Atua na promoção de palestras, fóruns, treinamentos, publicações e pesquisas. [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em 20 jul 2017

<sup>14</sup> Grifo meu.

em 2014, o IFAC, em conjunto com a CIPFA, publicou o *International Framework: Good Governance in Public Sector*, que serve como guia de governança para auditores internos no setor público.

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou em 2014 o Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, que associa Governança Pública, essencialmente a três mecanismos: liderança, estratégia e controle, com vistas a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão (TCU, 2014, p.33). Vale ressaltar que este foi o primeiro instrumento criado no país, oriundo de um órgão público, com escopo especificamente voltado para a Governança.

Com base nas supracitadas, observa-se uma aparente pluralidade na definição e aplicação do conceito de governança, tanto no sentido lato, quanto no sentido estrito. Matias-Pereira (2010), inclusive, resalta que as governanças pública e privada apresentam significativas similitudes. Cumpre ressaltar, portanto, que alinha-se o presente estudo com Martins e Marini (2014) que inserem a Governança Pública numa perspectiva contemporânea e em um novo contexto de Estado-Rede, ao definirem-na como sendo

(...) o processo de geração de valor público **atrelado a capacidades e qualidades institucionais**, por meio da colaboração entre agentes públicos e privados na realização em conjunto de serviços (coprodução), políticas e bens públicos, visando à melhoria do desempenho.<sup>15</sup>

O quadro abaixo traz uma dissecação desse conceito:

#### QUADRO 1: Conceito governança pública.

<b>Capacidade de governo</b> – diz respeito à liderança, ao domínio de competências, à prontidão para atuar, ao potencial de atuação e ao desenho institucional.
<b>Colaboração</b> – se refere a governar com múltiplas instituições (governamentais, não governamentais, quase e neo-governamentais) e as chamadas sociedades em redes.
<b>Orientada para resultados</b> – aqueles que expressam as demandas, interesses, expectativas dos beneficiários (cidadãos / empresas), gerando valor público. Tem no desempenho um dos seus pilares, por ser o conjunto de esforços para a consecução dos resultados que gerem valor público.
<b>Valor público</b> – elemento que confere direcionamento à governança indicando “o que” deve ser gerado, “para que” e “para quem”.

Fonte: Revista do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014)

Outro importante tópico que está relacionado ao presente estudo diz respeito às diferenças entre o que vem a ser governança e gestão. Para o Tribunal de Contas da

<sup>15</sup> Os grifos nessa página são meus.

União (BRASIL, 2014, p.30), numa visão voltada para o setor público e tomando como base o Banco Mundial, a governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente. Busca-se a efetividade (produzir os efeitos desejados) e maior economicidade (refere-se ao maior benefício possível com a utilização dos recursos disponíveis) das ações.

A gestão, para esse órgão de controle, diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão. Sua preocupação dirige-se para a eficácia (cumprir as ações da forma que foram priorizadas) e a eficiência (realizar as ações da melhor maneira possível, foco custo-benefício). O quadro abaixo, elaborado a partir do referencial de governança do TCU, exemplifica funções atinentes à governança e à gestão:

**QUADRO 2: Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2014)**

Governança	Gestão
i. Definir direcionamento estratégico; ii. Supervisionar a gestão; iii. Envolver as partes interessadas; iv. Gerenciar riscos estratégicos; v. Gerenciar conflitos internos; vi. Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e vii. Promover a <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.	i. Implementar programas; ii. Garantir a conformidade com as regulamentações; iii. Revisar e reportar o progresso de ações; iv. Garantir a eficiência administrativa; v. Manter a comunicação com as partes interessadas; e vi. Avaliar o desempenho e aprender.

Fonte: TCU (BRASIL, 2014)

Para o TCU, a governança, pela sua natureza, liga-se às autoridades máximas das organizações públicas (nível estratégico), e a gestão, por sua vez, volta-se para o perfil da execução nos níveis tático e operacional.

**Figura 1: Relação entre governança e gestão.**



Fonte: Extraído de TCU (BRASIL, 2014, p. 32)

A próxima subseção trata de metodologias empregadas na Gestão para Resultados e algumas das suas características.

### 1.2.1 Principais Metodologias de Gestão para Resultados

Considera-se uma boa gestão aquela que alcança resultados e, em especial no setor público, atenda às demandas, interesses e às expectativas dos cidadãos, das organizações/empresas, gerando valor público (BRASIL, 2009). A literatura especializada nos fornece um número de metodologias de gestão de desempenho já consolidadas e testadas na prática dentro de contextos variados.

Nessa subseção, apresentam-se alguns desses métodos, destacando-se o *Balanced Scorecard* (BSC) que foi base do último planejamento estratégico institucional (2013-2016) e processo avaliativo do CBMDF, órgão foco desse estudo, bem como o *Bain & Company*, o Prisma de Desempenho, o *Hoshin Karin*, a Gestão da Qualidade Total, as Nove Variáveis de Desempenho de Rummler e Brache, a Cadeia de Valor de Porter, a Gestão de Projetos (PMBOK), a Cadeia de Suprimento (*Supply Chain*), o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e a Criação de Valor Público, apenas como exemplificação, conforme pode ser observado no Quadro a seguir:

### Quadro 3: Metodologias de Gestão de desempenho.

<p><b>Balanced Scorecard</b> Desenvolvido pelos professores Kaplan e Norton em 1992, pela Harvard Business School – EUA. Baseia-se na construção de indicadores interligados em relação de causalidade e alinhamento com estratégia. Início: área acadêmica. - Promove Visão Sistêmica do desempenho organizacional; - 4 perspectivas: a) financeira, b) clientes, c) processos internos, d) aprendizagem e crescimento. Pontos fortes: flexibilidade e atinge todos os níveis da organização.</p>	<p><b>Bain &amp; Company</b> Desenvolvido por Gottfredson e Schaubert em 2008. Baseia-se a ideia para alcance dos resultados a partir do ponto de partida (diagnóstico), ponto de chegada (visão e objetivos), caminho a ser percorrido (planos de ação) a fim de que a organização alcance os resultados pretendidos. Início: área privada. Ponto forte: simplicidade. Definição indicadores e metas de forma pragmática.</p>
<p><b>Prisma de Desempenho</b> Desenvolvido por Neely e Adams em 2002. Baseia-se no conceito de desempenho de forma multidimensional, a partir 5 perspectivas: a) satisfação dos stakeholders, b) estratégias, c) processos, d) capacidades e e) contribuição dos stakeholders. Origem: área privada Pontos fortes: inclusão de um rol significativo de partes interessadas. Adequação a contextos que requerem a atuação de redes interorganizacionais.</p>	<p><b>Hoshin Kanri</b> Desenvolvido no Japão anos 60. Baseia-se no gerenciamento por meio de diretrizes de alta direção, desdobramento de metas e indicadores da cúpula até o nível operacional. Inicia-se com o planejamento estratégico. Média gerência traduz em planos de trabalho e as equipes de implementação são responsáveis pela execução. Pontos Fortes: participação de todos os níveis da organização. Sentimento de pertencimento e contribuição.</p>
<p><b>Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM)</b> Iniciado no Japão por Deming (1950), Juran (1974), Crosby (1979) Baseia-se em 3 elementos principais: - foco no cliente, melhoria dos processos, lado humano da qualidade. Mensuração do desempenho por meio do estabelecimento de indicadores para cada um dos elementos supra com base em procedimentos contínuo de melhoria. Procedimentos contínuo de melhoria – obtidos pelo modelo PDCA (do inglês, Plan, Do, Check, Act) significa Planeja-Fazer-Verificar-Agir. Origem: área privada Pontos Fortes: orientar organizações na busca de padrões de excelência em gestão.</p>	<p><b>Cadeia de Suprimento (Supply Chain)</b> Criado por Lambert (2005) e baseia-se no estabelecimento de indicadores âmbito interno e externo e um alto grau de integração das partes envolvidas na cadeia de suprimentos. Apresenta como vantagem: abordagem sistêmica baseada em processos e na sintonia das ações (<i>timing</i>). Origem: área privada.</p> <p><b>As Nove Variáveis de Desempenho</b> Iniciado nos Estados Unidos na década de 90 por Rummler-Brache a organização é compreendida em duas dimensões matriciais: 3 níveis de desempenho que se constitui de: a) organização, b) processo e c) trabalho executor; e 3 dimensões de desempenho: a) objetivos, b) projetos e c) gestão. Pontos fortes: diagnóstico com base fatores-chave perpassando todos níveis da organização. Interdependência das variáveis. Visão integrada. Evita retrabalhos. Origem: área privada.</p>
<p><b>Cadeia de Valor de Porter</b> Criado por Michael Porter (1985) busca identificar vantagens competitivas e atividades agregadoras de</p>	<p><b>Gestão de Projetos (PMBOK)</b> Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos Práticas referentes à gestão de</p>

<p>valor à organização. A implantação do modelo se dá a partir identificação <b>atividades primárias</b> (finalísticas), compostas por: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, assistência técnica. E atividades secundárias: compras, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos, administração e infraestrutura. Origem: área privada. Pontos fortes: permite averiguar com precisão os valores gerados por cada fase do processo finalístico da organização; melhor acompanhamento do valor gerado para a organização sob o foco dos processos; possibilidade de representar o relacionamento entre a estratégia e os processos, permitindo elevar a vantagem competitiva das organizações.</p>	<p>projetos compiladas na década de 50 e 60 pelo <i>Project Management Institute</i> (PMI) em 10 áreas de conhecimento: a) integração; b) escopo, c) administração do tempo ou prazos; d) administração dos custos, e) qualidade, f) da comunicação, g) dos recursos humanos, h) dos riscos, i) dos suprimentos, j) gerenciamento dos <i>stakeholders</i>. Os projetos possuem ciclos definidos, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, conclusão. Origem: área privada Principais vantagens: consistência e abrangência. Visão holística.</p>
<p><b>Planejamento Estratégico Situacional – PES</b> Criado pelo economista chileno Carlos Matus (1997) para assessorar governos da América Latina em sistemas de gestão do governo. Classifica os governos em 3 tipos: de ocasião, de administração e de transformação. O método avalia a efetividade de um projeto de governo baseado em 3 dimensões: O projeto em si mesmo, a governabilidade (relação entre variáveis controláveis e não controláveis) e a capacidade de governo. O PES em sua operacionalização não fala em etapas mas sim a noção de momento explicativo (fluxograma situacional), momento normativo (desenho do plano e definição de ações), momento estratégico (viabilidades do plano) e momento tático-operacional (fazer, calcular e corrigir). Origem: setor público.</p>	<p><b>Criação de Valor Público</b> Desenvolvido pelo professor Mark Moore (2003) da <i>John F. Kennedy School of Government – Harvard</i> – EUA. Baseia-se na questão de como os gerentes públicos devem fazer para criar valor público baseado em 3 vertentes: a) estabelecimento de uma filosofia de gestão pública; b) estabelecimento de estruturas de diagnósticos e c) identificação de tipos especiais de intervenção. Criar valor público significa responder a necessidades e demandas, que tenham legitimidade, abrangência coletiva e gerem mudanças sociais. Modelo adapta o conceito de estratégia do setor privado para o público – o triângulo estratégico – baseados em 3 aspectos para a criação de valor público: - gestão da estratégia, gestão política e gestão da eficiência. Origem: área acadêmica.</p>

**Fonte:** Compilado de citações retiradas de Martins e Marini (2010, p. 33-57)

### 1.2.2. Da gestão para resultados para a governança para resultados: um modelo ideal.

Conforme visto na seção anterior, existe uma grande diversidade metodológica disponível para a implantação de uma gestão para resultados. A adoção ou adaptação de um método para certos casos e contextos contribuem no aprimoramento desses métodos e conseqüentemente disponibilizam mais referências para melhores práticas. Martins e Marini (2014), a partir de uma análise da variedade desses conceitos e das suas aplicações na prática, delineiam 3 (três) características essenciais do chamado "modelo ideal" (p.81) de gestão para resultados; são elas: dinâmico, abrangente e multidimensional.

Em primeiro lugar, um modelo dinâmico de gestão para resultados, deve-se abranger um planejamento compreensivo que apresente claras definições dos resultados almeçados, dos processos de implementação, de monitoração e de avaliação, considerando tanto informações internas quanto externas à organização. Um segundo ponto a ser ressaltado é que um bom modelo de gestão deve apresentar abrangência no sentido de contemplar, no conceito de desempenho, tanto os esforços quanto os resultados. Isto implica que "gerir o desempenho significa não apenas monitorar os resultados, mas também promover o **alinhamento dos esforços para os resultados desejados**<sup>16</sup>" (MARTINS; MARINI, 2014, p. 82, grifo nosso). O terceiro atributo enfatizado pelos autores é a multidimensionalidade do modelo, isto é, a capacidade de levar em conta as múltiplas dimensões do esforço, tais como: as pessoas, os recursos, as estruturas, os processos e os sistemas informacionais. Os autores chamam a atenção ao fato de construir e implementar modelos de gestão para resultados que apresentam as 3 (três) características supracitadas encontra-se em uma evolução, e os mesmos se alinham com Bouckaert e Halligan (2008 apud MARTINS; MARINI, 2014) que traçam uma evolução desde o que denominam de fase de modelo pré-desempenho até o modelo de governança para resultados. Segue uma reprodução do quadro ilustrativo:

**Quadro 4: Quadro de evolução dos modelos de gestão do desempenho.**

	TRADICIONAL / PRÉ-PERFORMANCE	GERENCIAMENTO DE DESEMPENHOS	GESTÃO PARA O DESEMPENHO	GOVERNANÇA PARA O DESEMPENHO
AGENDA	Sem agenda	Agendas setoriais	Agenda central	Integração de agenda
ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORES	Estruturas autistas	Circunscritos a sistemas diferentes para funções gerenciais específicas	Integração sistêmica interna	Redes de governança Integração sistêmica interna e externa
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	nenhum	Setorial Uso interno e social Hábito social e gerencial consciência estratégica	Interno Regras e incentivos	Uso social Hábito social e gerencial consciência estratégica

Fonte: Martins e Marini (2010, p. 86)

Com base no quadro acima, nota-se que nos quesitos de agenda, alinhamento das estruturas implementadoras e monitoramento e avaliação, a governança para o

<sup>16</sup> Grifo dos autores citados.

desempenho (BOUCKAERT; HALLIGAN, 2008)<sup>17</sup> ou, como denominam Martins e Marini (2010), governança para resultados, apresenta-se como um modelo mais completo no sentido de contemplar uma agenda integrada, estruturas implementadoras integradas e em redes, e sistema de monitoramento e avaliação social e estratégica. Um modelo de governança para resultados que contempla as 3 características de um modelo ideal de governança é a Gestão Matricial de Resultados (GMR) ou Governo Matricial (MARTINS; MARINI, 2010). Esse modelo é tomado nesse estudo como referência para analisar a maturidade do CBMDF no que diz respeito à governança para resultados. Apresenta-se o modelo na seção a seguir.

### **1.2.3. A Gestão Matricial de Resultados (GMR)**

Esse modelo ressalta os três atributos que a literatura e as boas práticas preconizam: a dinâmica, a abrangência e a multidimensionalidade, como explicitado na subseção anterior. Para que a organização possa efetivamente realizar a sua agenda estratégica, a GMR destaca como imperativo o alinhamento de 3 (três) blocos de implantação e implementação: estratégia, estrutura, monitoramento e avaliação (MARTINS; MARINI, 2010, p.81-90, grifo nosso):

#### **1.2.3.1. Bloco 1: Construção da agenda estratégica:**

A agenda estratégica envolve a definição e delimitação clara, contemplando tempos de longo e curto prazo, a respeito dos:

- a) propósitos (expressos em forma de Visão, Missão, Princípios e Diretrizes);
- b) resultados a serem alcançados (expressos em forma de Indicadores e Metas);
- c) formas de alcançar os resultados elencados (expressas em forma de Plano de Ação com prazos, atribuição de responsabilidades, marcos críticos).

Na agenda estratégica, seu processo de construção e explicitação, fundamenta-se na mobilização, interna e externa, e nas informações sobre o cenário de atuação da organização e todas as partes envolvidas. Utiliza-se para a obtenção das informações de sondagens que podem acarretar em análises prospectivas com casos obtidos por meio de padrões/referenciais, os chamados *benchmarks*.

---

<sup>17</sup> Do original: *performance governance*.



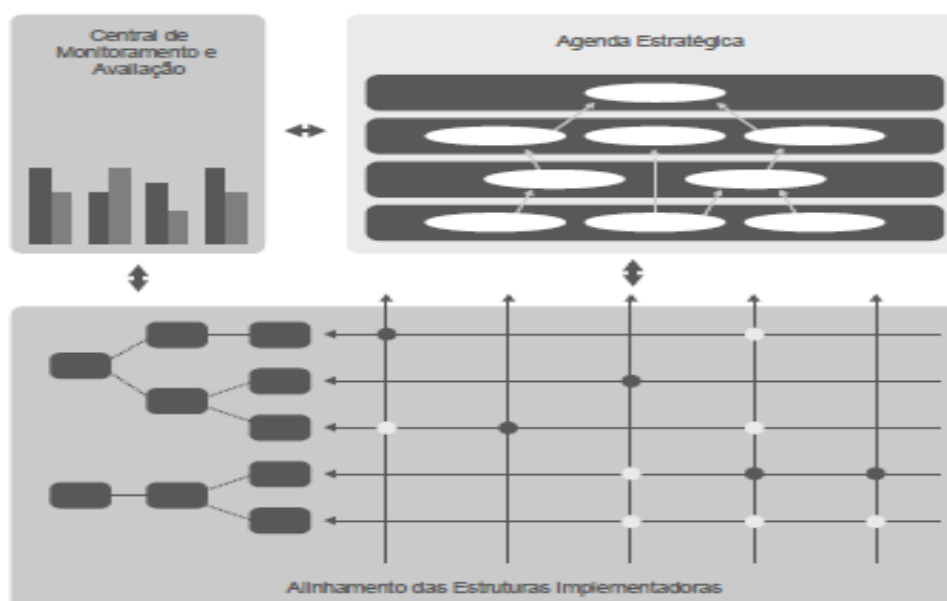
### 1.2.3.2. Bloco 2: Alinhamento da arquitetura organizacional implementadora:

É o alinhamento que ocorre por meio da identificação da contribuição de cada unidade, interna e externa, com vistas ao alcance dos resultados propostos por meio do dimensionamento dos recursos necessários e dos incentivos dados às equipes envolvidas. Isso se dá com o alinhamento de distintas unidades e também com o alinhamento de cada unidade. Esse alinhamento permite a transposição entre o estratégico e o operacional dividido em 4 etapas: 1) a definição de matriz de contribuição; 2) a pactuação interna; 3) o diagnóstico das unidades e dos processos pactuados; e 4) a remoção de obstáculos e promoção de melhorias da gestão.

### 1.2.3.3. Bloco 3: Implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação:

Trata-se do estabelecimento de uma central de resultados com vistas à monitorar e avaliar a realização da Agenda Estratégica e a contribuição das unidades organizacionais nessa direção, com vistas ao apoio e à decisão corretiva pela direção da organização. Essa central tem o escopo adicional de disseminar informações sobre o desempenho da organização ou governo e servir como instância de transparência, controle social e responsabilização.

**Figura 2: Os três blocos essenciais da Gestão Matricial de Resultados.**



Fonte: Extraído de Governança para Resultados na Administração Pública (MARTINS; MARINI, 2010, p.84).

### **1.3 Governança para resultados: algumas experiências no Brasil**

#### **1.3.1 Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro – CBMERJ**

A Corporação de bombeiros mais antiga do Brasil realizou estudos voltados para o fortalecimento da capacidade de formulação estratégica e otimização dos recursos organizacionais e os impactos gerados na atuação finalística do órgão. Com base no modelo de governança para resultados apresentado na seção anterior - Gestão Matricial para Resultados – realizou-se uma análise ambiental (contexto interno e externo) por meio da matriz de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (Matriz SWOT) tendo como insumo principal a percepção das partes interessadas ou *stakeholders* (COSTA et al, p.73-85).

Desdobrou-se a Estratégia do CBMERJ em indicadores e metas. Sugeriu-se um modelo de contratualização de resultados com metas classificadas em três categorias: metas institucionais, metas setoriais e metas de esforço (MARINI; MARTINS; VILHENA, 2016). Todas essas metas estavam segmentadas nas unidades operacionais e unidades administrativas. O estudo apontou uma inovação organizacional por se tratar de uma organização militar, criando-se novos caminhos de integração organizacional, responsabilização e troca de informações.<sup>18</sup>

#### **1.3.2 Justiça Militar da União (JMU)**

A Justiça Militar da União (JMU) é um órgão integrante do Poder Judiciário Nacional contemplando o Superior Tribunal Militar (STM) e 19 auditorias espalhadas pelo país. Tem por responsabilidade a prestação jurisdicional penal especializada para os integrantes da Marinha, Exército e Aeronáutica, julgando crimes militares previstos em lei.

A JMU desenvolveu um modelo de gestão estratégica para resultados, iniciando com a elaboração de seu Planejamento Estratégico para o período de 2012-2018, com a adoção da seguinte lógica de alinhamento: 1) Identidade Estratégica; 2)

---

<sup>18</sup> Em artigo denominado “Gestão Estratégica e Contratualização no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro” Costa *et al* discutem sobre a customização dos modelos organizacionais mais atuais, a exemplo o *Public Governance Canvas*, ao contexto de organizações militares no Brasil.

Perspectivas; 3) Objetivos Estratégicos; 4) Indicadores Estratégicos; 5) Estratégias; e 6) Iniciativas Estratégicas (MINGORANCE et al, p. 133-137).

A JMU desdobrou o plano estratégico em planos táticos, por possuírem maior especificidade, possibilitando-se, dessa forma, o alinhamento entre os níveis estratégico e tático. Para a modelagem dos planos táticos na JMU, adotou-se o *Public Governance Canvas* (Canvas da Governança Pública), que possibilitou o levantamento dos objetos críticos de cada unidade e nortearam a criação dos objetivos táticos das unidades. Os indicadores de desempenho foram desenvolvidos com vista ao alcance de resultados e os autores supra destacam que o papel das lideranças foi fundamental para a facilitação, promoção, execução, mensuração e controle dos planos estratégicos e táticos.

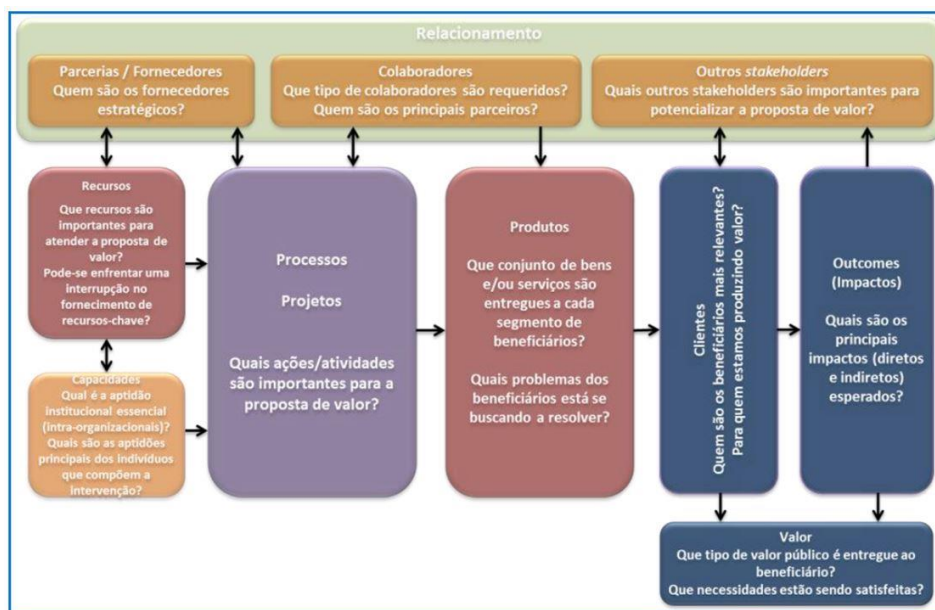
### **1.3.3 Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**

O FNDE é uma autarquia federal criada em 1968 e tem por responsabilidade a execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC). Tem como seu carro-chefe a melhoria da educação básica da rede pública e, como parceiros, todos os Estados da Federação, o Distrito Federal e os 5.565 municípios do país (FNDE, 2017).

Em 2004 foi realizada a primeira versão do Plano Estratégico da Autarquia e, no ano de 2010, construiu-se uma metodologia para a estratégia com o uso do Balanced Scorecard (BSC), o que resultou na elaboração do primeiro Mapa Estratégico (2010-2015). O ciclo de revisão da estratégia ocorreu no ano de 2012, durante a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), e nos anos seguintes desdobrou-se para verificar resultados e implementar ajustes necessários com vistas ao atingimento de objetivos (CAPUTO et al, 2014).

A autarquia, em 2014, aplicou a metodologia de *Public Governance Canvas* (Canvas da Governança Pública), elaborada pelo Instituto Publix para aprimorar a gestão e entrega de valor à sociedade.

**Figura 3: Modelo de Public Governance Canvas aplicado no FNDE.<sup>19</sup>**



Fonte: Extraído do portal do FNDE.

<sup>19</sup> Modelo extraído do portal do FNDE. <http://www.fnde.gov.br/fnde/planejamento-estrat%C3%A9gico/modelo-planejamento-estrategico>. Acesso em: 26 jul 2017.

## **CAPÍTULO 2: O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF)**

O presente capítulo tem como escopo a apresentação do CBMDF enquanto instituição. A seção 2.1 refere-se à organização estrutural e administrativa, com breve relato das missões e atribuições da Corporação e seus integrantes. A seção 2.2 trata do modelo de governança e gestão do CBMDF.

### **2.1. Organização Estrutural e Administrativa**

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF é uma corporação cuja missão insculpida na Carta Magna e leis infra tem como premissa a proteção de vidas, patrimônio e o meio-ambiente por meio de ações de prevenção e extinção de incêndios, serviços de busca e salvamento, perícias de incêndio, emergência médica e socorros de urgência, segurança contra incêndio e pânico, execução de atividades de defesa civil, dentre outras insculpidas no ordenamento legal federal e distrital.<sup>20</sup>

O CBMDF é uma instituição secular que teve o início de suas atividades na cidade do Rio de Janeiro com a edição do Decreto Imperial de 02 de julho de 1856 e no ano de 1964, em Brasília – DF, com a transferência do Distrito Federal para a nova capital no centro-oeste brasileiro.<sup>21</sup>

Por atributo legal, considera-se o CBMDF força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro. Sua estrutura administrativa militar é do tipo *top down* (de cima para baixo), com órgãos de direção geral e setorial, apoio e execução.<sup>22</sup>

Conta no ano de 2017 com um efetivo de 5.278 militares, porém com uma previsão de 9.703 integrantes, a serem distribuídos em mais de 70 unidades operacionais

---

<sup>20</sup> A Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB prevê no artigo 144 inciso V os corpos de bombeiros militares. A Lei nº 8.255 de 20 de novembro de 1991 dispõe sobre a organização básica do CBMDF e sua missão institucional, regulamentada pelo Decreto Federal nº 7.163 e o Decreto Distrital nº 31.817, de 21 de junho de 2010.

<sup>21</sup> O serviço de extinção de incêndios no país iniciou-se na cidade do Rio de Janeiro e era composto por operários dos arsenais de guerra e marinha, das obras públicas, das casas de correção e escravos. O Diretor era um oficial superior do corpo de engenheiros, conforme o Decreto nº 1.775, de 02 de julho de 1856.

<sup>22</sup> A CRFB em seu art. 42 insere o CBMDF como militares do Distrito Federal. O parágrafo 6º do art. 144 considera as polícias militares e corpos de bombeiros militares forças auxiliares e reservas do Exército, subordinando-se aos seus respectivos Governadores.

e administrativas, cerca de 400 viaturas de combate a incêndios e socorro, estrutura necessária para a prestação de serviços a toda a população do Distrito Federal.<sup>23</sup>

Os integrantes do CBMDF são militares do Distrito Federal e formam uma categoria especial de servidores públicos denominada bombeiros-militares. O ingresso na carreira realiza-se por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. A carreira de bombeiro-militar é estruturada em graus hierárquicos, sendo que, para os oficiais, o grau hierárquico denomina-se, posto, e para as praças, graduação.<sup>24</sup>

O posto de oficial bombeiro-militar inicia-se com o grau hierárquico de 2º Tenente BM e ascende até o grau hierárquico de Coronel BM. A carreira de praça, por sua vez, inicia-se com o acesso à graduação de Soldado de 2ª Classe e chega ao grau hierárquico de Subtenente BM. Os alunos oficiais e aspirantes-a-oficial são considerados praças-especiais. O Quadro 5, a seguir, elenca a ordenação dos postos e graduações do CBMDF.<sup>25</sup>

**Quadro 5: Círculos Hierárquicos e Escala Hierárquica CBMDF**

<b>HIERARQUIZAÇÃO</b>	<b>ORDENAÇÃO</b>
<b>CÍRCULOS DE OFICIAIS</b>	<b>POSTOS</b>
CÍRCULO DE OFICIAIS SUPERIORES	Coronel BM Tenente-Coronel BM Major BM
CÍRCULO DE OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS	Capitão BM
CÍRCULO DE OFICIAIS SUBALTERNOS	Primeiro-Tenente BM Segundo-Tenente BM
<b>CÍRCULOS DE PRAÇAS</b>	<b>GRADUAÇÕES</b>
CÍRCULO DE SUBTENENTES E SARGENTOS	Subtenente BM Primeiro-Sargento BM Segundo-Sargento BM Terceiro-Sargento BM
CÍRCULO DE CABOS E SOLDADOS	Cabo BM Soldado de Primeira Classe BM Soldado de Segunda Classe BM
<b>PRAÇAS ESPECIAIS</b>	
FREQÜENTAM O CÍRCULO DE OFICIAIS SUBALTERNOS	Aspirante-a-Oficial BM
EXCEPCIONALMENTE OU EM REUNIÕES SOCIAIS, TÊM ACESSO AOS CÍRCULOS DOS OFICIAS	Aluno-Oficial BM

Fonte: Estatuto dos Bombeiros-Militares do DF – Lei 7.479, de 02/06/86.

<sup>23</sup> De acordo com o Boletim Geral – BG da corporação nº 191 de 09 de outubro de 2017 em seu item XIX – MAPA DEMONSTRATIVO DO EFETIVO DO CBMDF a força de trabalho militar em setembro era composta de 5.278 bombeiros-militares, sendo 718 oficiais e 4.560 praças (Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados).

<sup>24</sup> A Lei 7.479 de 2 de junho de 1986 – que aprova o Estatuto dos Bombeiros Militares do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal elenca os requisitos, obrigações, direitos, deveres e prerrogativas dos bombeiros-militares do Distrito Federal.

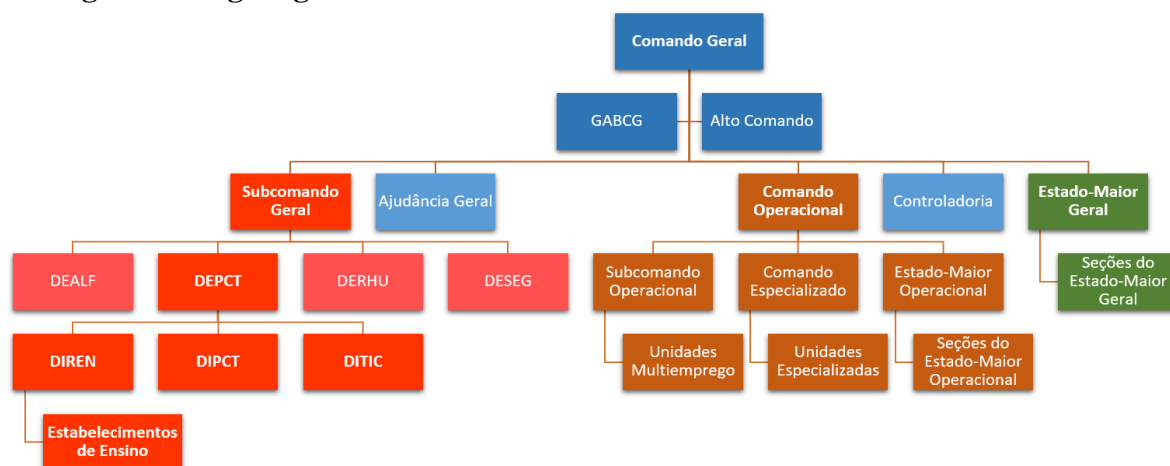
<sup>25</sup> Os arts. 14 e 15 do Estatuto dos Bombeiros Militares definem os círculos hierárquicos e a escala hierárquica no Corpo de Bombeiros do DF.

A Lei 12.086, de 06 de novembro de 2009, instituiu a nova estrutura administrativa e operacional do CBMDF do tipo departamental, alterando a Lei 8.255, de 20 de novembro de 1991, que trata da Organização Básica do CBMDF (LOB-CBMDF).

Essa nova estrutura segmentou toda a área administrativa em Departamentos, Diretorias e Centros vinculados ao Subcomando-Geral. A área operacional também foi segmentada em um grande órgão denominado Comando Operacional, que é ligado diretamente ao Comando-Geral.

## 2.2 A Estrutura do CBMDF

**Figura 4: Organograma do CBMDF.**



Fonte: Adaptado de <https://www.cbm.df.gov.br> . Acesso em: 10 de mar. de 2017.

A nova estrutura do CBMDF possui os seguintes órgãos de direção-geral e setorial, apoio e execução:

### 2.2.1 Órgãos de Direção-Geral

Em um total de dez, são aqueles que têm como responsabilidade o Comando e a Administração geral da Corporação<sup>26</sup>:

<sup>26</sup> O Decreto Federal nº 7.163 prevê a organização, o funcionamento e as competências dos órgãos de direção geral e setorial. O inciso I do art. 3º da referida norma preconiza que os órgãos de direção geral além da responsabilidade pelo comando e administração geral da corporação são incumbidos do planejamento, assessoramento e a elaboração de normas e diretrizes gerais necessárias à organização do CBMDF.

**Quadro 6: Órgãos de Direção-Geral.**

<b>Órgãos de Direção-Geral</b>	
<b>1</b>	Comando Geral
<b>2</b>	Subcomando-Geral
<b>3</b>	Estado-Maior Geral
<b>4</b>	Controladoria
<b>5</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>6</b>	Departamento de Administração Logística e Financeira
<b>7</b>	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
<b>8</b>	Departamento de Segurança Contra Incêndio
<b>9</b>	Controladoria
<b>10</b>	Ajudância Geral

Fonte: O autor, com base no Decreto nº 7.163, de 29 abril de 2010.

### 2.2.2 Órgãos de Direção Setorial

Em um total de dezesseis, são os responsáveis pela direção, planejamento setorial e execução.<sup>27</sup> A Auditoria, Corregedoria, Ouvidoria e Núcleo de Custódia subordinam-se à Controladoria.

**Quadro 7: Órgãos de Direção Setorial.**

<b>Órgãos de Direção Setorial</b>	
<b>1</b>	Auditoria
<b>2</b>	Corregedoria
<b>3</b>	Ouvidoria
<b>4</b>	Núcleo de Custódia
<b>5</b>	Diretoria de Gestão de Pessoal
<b>6</b>	Diretoria de Inativos e Pensionistas
<b>7</b>	Diretoria de Saúde
<b>8</b>	Diretoria de Orçamento e Finanças
<b>9</b>	Diretoria de Contratações e Aquisições
<b>10</b>	Diretoria de Materiais e Serviços
<b>11</b>	Diretoria de Ensino
<b>12</b>	Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia
<b>13</b>	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>14</b>	Diretoria de Vistorias
<b>15</b>	Diretoria de Estudos e Análise de Projetos
<b>16</b>	Diretoria de Investigação de Incêndio

Fonte: O autor, com base no Decreto nº 7.163 de 29/04/2010

A Diretoria de Gestão de Pessoal, a Diretoria de Inativos e Pensionistas e a Diretoria de Saúde subordinam-se ao Departamento de Recursos Humanos. A Diretoria de Orçamentos e Finanças, Diretoria de Contratações e Aquisições e a

<sup>27</sup> Os órgãos de direção setorial tem como incumbência também a elaboração de normas e diretrizes necessárias ao cumprimento de suas missões.



Diretoria de Materiais e Serviços subordinam-se ao Departamento de Administração Logística e Financeira.

A Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia e a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação subordinam-se ao Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia.

A Diretoria de Vistorias, Diretoria de Estudos e Análise de Projetos e a Diretoria de Investigação de Incêndio subordinam-se ao Departamento de Segurança Contra Incêndio.

### 2.2.3 Órgãos de Apoio

Em um total de quinze, prestam-se a atender as necessidades de pessoal de toda a Corporação, realizando as tarefas típicas de atividades-meio.

**Quadro 8: Órgãos de Apoio.**

<b>Órgãos de Apoio</b>	
<b>1</b>	Centro de Comunicação Social
<b>2</b>	Centro de Inteligência
<b>3</b>	Academia de Bombeiro Militar
<b>4</b>	Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina
<b>5</b>	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
<b>6</b>	Centro de Treinamento Operacional
<b>7</b>	Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial
<b>8</b>	Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas
<b>9</b>	Centro de Obras e Manutenção Predial
<b>10</b>	Centro de Suprimento e Material
<b>11</b>	Policlínica Médica
<b>12</b>	Policlínica Odontológica
<b>13</b>	Centro de Assistência Bombeiro Militar
<b>14</b>	Centro de Capacitação Física
<b>15</b>	Centro de Perícias Médicas

Fonte: o autor, com base no Decreto nº 31.817 de 21 de junho de 2010.

O Centro de Comunicação Social e o Centro de Inteligência ligam-se diretamente ao Comando Geral da Corporação.

A Academia de Bombeiros Militar, o Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, o Centro de Treinamento Operacional e o Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial subordinam-se à Diretoria de Ensino.

O Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas, o Centro de Obras e Manutenção Predial e o Centro de Suprimento e Material subordinam-se à Diretoria de Materiais e Serviços.

A Policlínica Médica, a Policlínica Odontológica, o Centro de Assistência Bombeiro Militar, o Centro de Capacitação Física e o Centro de Perícias Médicas subordinam-se à Diretoria de Saúde.

#### 2.2.4 Órgãos de Execução

O Comando Operacional caracteriza-se como o órgão de execução de mais alto escalão e é dotado em sua estrutura de Estado-Maior Operacional, Subcomando Operacional (50), Unidades de Multiemprego / Comandos de Área (4), Unidades de Multiemprego e as Unidades Especializadas (6)<sup>28</sup>.

#### Quadro 9: Órgãos de Execução

Órgãos de Execução			
1	Comando Operacional, Subcomando Operacional	28	Estado-Maior Operacional
2	Comando Especializado	29	Grupamento de Bombeiro Militar do Park Way
3	Unidades de Multiemprego:	30	Grupamento de Bombeiro Militar de Planaltina
4	Grupamento de Bombeiro Militar do Aeroporto	31	Grupamento de Bombeiro Militar do Recanto das Emas
5	Grupamento de Bombeiro Militar de Águas Claras	32	Grupamento de Bombeiro Militar do Recanto das Emas Centro
6	Grupamento de Bombeiro Militar de Arniqueira	33	Grupamento de Bombeiro Militar do Riacho Fundo
7	Grupamento de Bombeiro Militar da Asa Norte	34	Grupamento de Bombeiro Militar do Riacho Fundo II
8	Grupamento de Bombeiro Militar da Asa Sul	35	Grupamento de Bombeiro Militar de Samambaia
9	Grupamento de Bombeiro Militar da BR 070	36	Grupamento de Bombeiro Militar de Samambaia Centro
10	Grupamento de Bombeiro Militar de Brasília	37	Grupamento de Bombeiro Militar de Santa Maria
11	Grupamento de Bombeiro Militar de Brazlândia	38	Grupamento de Bombeiro Militar Santa Maria Sul
12	Grupamento de Bombeiro Militar da Candangolândia	39	Grupamento de Bombeiro Militar São Sebastião
13	Grupamento de Bombeiro Militar de Ceilândia	40	Grupamento de Bombeiro Militar do Setor de Armazenagem e Abastecimento Norte
14	Grupamento de Bombeiro Militar do Cruzeiro	41	Grupamento de Bombeiro Militar do Setor Complementar de Indústria e Abastecimento
15	Grupamento de Bombeiro Militar do Gama Oeste	42	Grupamento de Bombeiro Militar do Setor de Indústria e Abastecimento
16	Grupamento de Bombeiro Militar do Gama Sul	43	Grupamento de Bombeiro Militar de Ceilândia
17	Grupamento de Bombeiro Militar do Gama	44	Grupamento de Bombeiro Militar do Setor "P" Sul de Ceilândia
18	Grupamento de Bombeiro Militar do Grande Colorado	45	Grupamento de Bombeiro Militar do Setor de Rádio e Televisão Sul
19	Grupamento de Bombeiro Militar do Guará I	46	Grupamento de Bombeiro Militar de Sobradinho
20	Grupamento de Bombeiro Militar do Guara II	47	Grupamento de Bombeiro Militar do Sudoeste e Octogonal
21	Grupamento de Bombeiro Militar do Incra VII	48	Grupamento de Bombeiro Militar de Taguatinga
22	Grupamento de Bombeiro Militar do Itapoã	49	Grupamento de Bombeiro Militar de Taguatinga Norte
23	Grupamento de Bombeiro Militar do Jardim Botânico	50	Grupamento de Bombeiro Militar de Taguatinga Sul
24	Grupamento de Bombeiro Militar do Lago Norte	51	Grupamento de Bombeiro Militar do Vale do Amanhecer
25	Grupamento de Bombeiro Militar do Lago Sul	52	Grupamento de Bombeiro Militar do Varjão
26	Grupamento de Bombeiro Militar do Núcleo Bandeirante	53	Grupamento de Bombeiro Militar de Vicente Pires
27	Grupamento de Bombeiro Militar do Paranoá		

Fonte: O autor, com base no Decreto 31.817 de 21 de junho de 2010

<sup>28</sup> De acordo com o art. 21 do Decreto 31.817 de 21 de junho de 2010 o Comando Operacional subordina-se diretamente ao Comandante-Geral e incumbi-se de realizar as atividades-fim e o cumprimento das missões e destinações da corporação por meio de diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção.

**Quadro 10: Órgãos de Execução (continuação).**

<b>Órgãos de Execução - continuação</b>		
<b>Unidades Especializadas</b>	<b>1</b>	Grupamento de Prevenção e Combate a Incêndio
	<b>2</b>	Grupamento de Busca e Salvamento
	<b>3</b>	Grupamento de Atendimento de Emergência Pré-Hospitalar
	<b>4</b>	Grupamento de Proteção Ambiental
	<b>5</b>	Grupamento de Proteção Civil
	<b>6</b>	Grupamento de Aviação Operacional
<b>Comandos de Área</b>	<b>7</b>	Comando de Área I
	<b>8</b>	Comando de Área II
	<b>9</b>	Comando de Área III
	<b>10</b>	Comando de Área IV

Fonte: O autor, com base no Decreto 31.817 de 21 de junho de 2010.

Na próxima seção será apresentado o modelo de governança e gestão do CBMDF desde a aprovação da Lei 12.086 de 2009 em que se modificou toda a estrutura administrativa e organizacional.

### **2.3 Modelo atual de governança e gestão no CBMDF**

O CBMDF iniciou os primeiros passos no que se refere a Planejamento Estratégico (PLANES) no ano de 2002. Apenas a partir do quadriênio 2013-2016, o PLANES foi desenvolvido por meio da metodologia *Balanced Scorecard*, que estabeleceu sete objetivos estratégicos, dentro das quatro perspectivas do BSC, o que resultou em 90 indicadores para aferir o andamento e cumprimento dos objetivos e ações estratégicas (CBMDF, 2017).

O Gabinete do Comandante Geral, os Departamentos, as Diretorias e o Estado Maior-Geral foram as organizações bombeiro-militar (OBM) responsáveis pela implantação da estratégia corporativa. O Estado Maior-Geral teve o papel de monitorar os resultados, aferir o desempenho e propor as ações de correção e melhoria.

Utilizou-se para o carregamento do PLANES 2013-2016 a ferramenta GPWeb e a *Reporting Services* para elaborar painéis de monitoramento e gráficos. Apresentou-se o mapa estratégico da Corporação com o desempenho de cada objetivo estratégico por meio de um sistema de semáforos, com a seguinte relação: verde > 80%, amarelo de 25,01 a 80% e vermelho < 25%. A figura abaixo apresenta o desempenho da corporação no quadriênio 2013-2016 e o resultado geral alcançado durante esse período.

### 2.3.1 O Mapa Estratégico do CBMDF

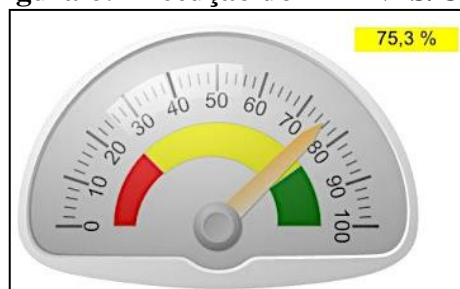
**Figura 5:** Mapa Estratégico do CBMDF.



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF. Boletim Geral nº. 062, de 30 março 2017.

No ano de 2015 adotou-se na Corporação o GesPública por meio do Programa de Aprimoramento da Gestão Corporativa. No ano de 2016, iniciou-se o novo Planejamento Estratégico 2017-24 com a participação de todos os órgãos da corporação e ciclos hierárquicos, o chamado Planejamento Estratégico Participativo (PAP).

**Figura 6:** Execução do PLANES/CBMDF.



Fonte: Boletim Geral Nº. 062, de 30 Março 2017

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGIA**

Nesse capítulo, apresenta-se os fundamentos e considerações metodológicas do presente estudo. Inicia-se com a abordagem da pesquisa, seguida pela descrição dos informantes, o instrumento e procedimento para a coleta de dados, e, por último, a análise propriamente dos dados obtidos.

### **3.1. Abordagem da pesquisa**

O presente estudo pode ser classificado quanto à sua abordagem, como qualitativo, uma vez que se buscou entender o seu objeto (analisar o nível de maturidade da corporação em governança pública) por meio de dados que buscam refletir sobre a realidade do fenômeno pesquisado. O delineamento adotado na pesquisa tem natureza descritiva e correlacional, com a utilização de bases estatísticas para melhor definir e avaliar as variáveis estudadas.

O estudo foi desenvolvido em um prazo delimitado, caracterizando-se, em termos temporais, como transversal (CRESWELL, 2010).

A metodologia utilizada foi do tipo levantamento ou *survey*, operacionalizada por meio da aplicação de questionário e entrevista com dirigentes da corporação. O estudo utilizou dados do tipo primário, coletados pelo pesquisador individualmente e em grupos, com o uso da amostra não probabilística intencional, objetivando que as análises, resultados e conclusões aproximassem ao máximo da realidade estudada. A população foi composta por órgãos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (Direção Geral, Setorial, Apoio e Operacional) abrangendo um total de 76 (setenta e seis) Organizações Bombeiro-Militar (OBM) contempladas.

### **3.2. Os informantes**

O perfil dos informantes caracteriza-se por gestores pertencentes ao Círculo de Oficiais Superiores do CBMDF nos graus hierárquicos de Major, Tenente-Coronel e Coronel, exercendo as funções de Comandantes, Diretores, Chefes de Departamento, Chefe de Estado-Maior-Geral, Subcomandante-Geral e Comandante-Geral do CBMDF.

A totalidade dos informantes possui mais de 15 anos de serviço na corporação, experiência em gestão e nível superior com especialização. Do total da população em estudo, foi obtida uma amostra com 70 informantes que representam os órgãos de Direção-Geral, Direção Setorial, de Apoio e de Execução. A descrição da organização já foi efetuada no capítulo 2 do presente estudo.

### **3.3. O instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados foi o questionário desenvolvido por Martins e Marini (2010) que trata do modelo de governança dentro de uma Gestão Matricial de Resultados ou Governo Matricial. Esse modelo preconiza um cruzamento de elementos da estratégia com elementos da arquitetura organizacional implementadora e a implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação.

Dividiu-se o questionário em duas partes:

**Instrumento I:** que teve por objetivo provocar uma reflexão sobre o modelo de governança da organização com base em 4 elementos: Qualidade e Capacidade Institucional (QCI), Colaboração (COL), Desempenho (DES) e Valor Público (VP); e

**Instrumento II:** Dividido em três seções: - Seção 1 - Construção da Agenda Estratégica - Compreensão do Ambiente Institucional (CAI), Estabelecimento do Propósito (PROP), Definição de Resultados (RES), Definição de Esforços de Implementação (IMPL); - Seção 2 - Alinhamento da Estrutura Implementadora - Desdobramento da Estratégia – alinhamento vertical e horizontal (DESD), Pactuação Interna (PACIN), Pactuação Externa (PACEX), Alinhamento e Otimização dos Processos de Trabalho (AOPT), Alinhamento e Otimização da Estrutura Organizacional (AOEO), Alinhamento de Pessoas (ALPES), Alinhamento de Tecnologia de Informação (ALTI), Alinhamento de Orçamento (ALORC); e - Seção 3 - Sistemática de Monitoramento e Avaliação (SISMA) - Prestação de Contas (CONTAS) e Correção de Rumo (RUMO). O modelo do questionário encontra-se no Apêndice A do presente estudo.

### **3.4. Procedimento de coleta de dados**

O instrumento de pesquisa foi aplicado presencialmente (de forma individual e em grupos) por meio de questionário impresso e também formulário eletrônico (*Google*

*docs*) enviado por correio eletrônico e com o uso do aplicativo *whatsapp* por meio de aparelho celular. Os informantes foram convidados para participar da pesquisa por meio de uma carta de apresentação, anexa ao Instrumento de coleta.

A coleta dos dados ocorreu entre o dia 25 de abril a 25 de junho de 2017. Em uma população composta por 76 (setenta e seis) órgãos existentes, foram obtidos dados de 70 órgãos, um percentual de 92% da taxa de respostas, o que pode ser considerado alto para o tipo de pesquisa. Utilizou-se o *software Raosoft*<sup>29</sup> para a população objeto do estudo em que sugere-se a amostra mínima de 64 participantes, com um intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Sendo assim, a amostra atendeu aos requisitos elencados e encontra-se adequada ao presente estudo.

### **3.5. Procedimentos de análise dos dados**

Buscando-se respostas aos objetivos propostos no estudo foram aplicados procedimentos estatísticos para análises descritivas e inferenciais não paramétricas utilizando-se para isso do *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 2017. A amostra foi realizada com 70 (setenta) órgãos da corporação e 78 (setenta e oito) variáveis dispostas como itens do Questionário de Modelo de Governança. O procedimento teve início com uma análise exploratória dos dados em que foram analisadas a frequência, média, mediana, desvio padrão e variância da amostra. Foram encontrados dados omissos em número de 6 (seis), cujos participantes deixaram de responder questões relacionadas à colaboratividade 1 (uma), desdobramento da estratégia 1 (uma), alinhamento de pessoas 2 (duas) e alinhamento de tecnologia da informação 1(uma).

Os órgãos da corporação respondentes foram divididos em 4 blocos, num total de 70 (setenta): 1) Órgãos de Direção Geral; 2) Órgãos de Direção Setorial; 3) Órgãos de Apoio e 4) Órgãos de Execução. Esta divisão pode ser visualizada no Quadro 11, a seguir.

---

<sup>29</sup> O *Raosoft* é um software americano gratuito de pesquisa em ambiente virtual para compartilhar informações. Disponível em: [www.raosoft.com](http://www.raosoft.com) acesso em: 25 ago 2017.

**Quadro 11: Órgãos respondentes do Questionário.**

<b>Órgãos Respondentes</b>	
<b>Direção Geral (8)</b>	<b>Direção Setorial (16)</b>
Comando-Geral, Subcomando-Geral Estado-Maior Geral, Controladoria Departamento de Administração Logística e Financeira, Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia, Departamento de Segurança Contra Incêndio e Ajudância Geral	Auditoria, Corregedoria, Ouvidoria, Núcleo de Custódia, Diretoria de Gestão de Pessoal Diretoria de Inativos e Pensionistas, Diretoria de Saúde, Diretoria de Orçamento e Finanças Diretoria de Contratações e Aquisições, Diretoria de Materiais e Serviços, Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia, Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, Diretoria de Vistorias, Diretoria de Estudos e Análise de Projetos, Diretoria de Investigação de Incêndio
<b>De Apoio (14)</b>	<b>De Execução (32)</b>
Centro de Comunicação Social, Centro de Inteligência, Academia de Bombeiro Militar Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, Centro de Treinamento Operacional, Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial, Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas, Centro de Obras e Manutenção Predial, Centro de Suprimento e Materiais, Policlínica Odontológica, Centro de Capacitação Física, Centro de Perícias Médicas, Centro de Assistência	Subcomando Operacional, Estado-Maior Operacional, Grupamento de Bombeiro Militar de Águas Claras, Grupamento de Bombeiro Militar da Asa Sul, Grupamento de Bombeiro Militar de Brasília, Grupamento de Bombeiro Militar de Brazlândia, Grupamento de Bombeiro Militar da Candangolândia, Grupamento de Bombeiro Militar do Gama, Grupamento de Bombeiro Militar do Guará I, Grupamento de Bombeiro Militar do Lago Norte, Grupamento de Bombeiro Militar do Lago Sul, Grupamento de Bombeiro Militar do Núcleo Bandeirante, Grupamento de Bombeiro Militar do Paranoá Grupamento de Bombeiro Militar de Planaltina, Grupamento de Bombeiro Militar do Recanto das Emas, Grupamento de Bombeiro Militar do Riacho Fundo, Grupamento de Bombeiro Militar de Samambaia, Grupamento de Bombeiro Militar de Santa Maria, Grupamento de Bombeiro Militar São Sebastião, Grupamento de Bombeiro Militar do Setor de Indústria e Abastecimento, Grupamento de Bombeiro Militar do Setor Indústria de Ceilândia, Grupamento de Bombeiro Militar de Sobradinho, Grupamento de Bombeiro Militar do Sudoeste, Comando Especializado, Grupamento de Busca e Salvamento, Grupamento de Atendimento de Emergência Pré-Hospitalar, Grupamento de Aviação Operacional, Grupamento de Proteção Civil, Comando de Área I, Comando de Área II, Comando de Área III, Comando de Área IV

Fonte: o autor com base nos dados da pesquisa.

Do quadro supra os seguintes órgãos não responderam a pesquisa (6): Departamento de Recursos Humanos, Policlínica Médica, Comando Operacional, Grupamento de Bombeiro Militar de Ceilândia, Grupamento de Bombeiro Militar de Taguatinga e Grupamento de Proteção Ambiental.

Por se tratar de amostra pequena utilizou-se o denominado Teste não paramétrico de Amostra Independente (Teste de Kruskal-Wallis) para analisar o grupo



de órgãos do CBMDF e as variáveis presentes no Questionário do Modelo de Governança.

Na análise qualitativa foram elencados os órgãos que apresentaram dentro do conjunto de respostas no Instrumento I – Modelo de Governança, nota entre 0 e 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente) em mais de três quesitos por bloco, e no Instrumento II – Autoavaliação, nota entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado), em mais de dois quesitos por bloco.

No próximo Capítulo serão apresentados os resultados e discussões acerca dos dados coletados.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo serão apresentados os resultados e discussões acerca do presente estudo. Inicialmente será apresentado o questionário, seus itens e as análises realizadas neste instrumento.

### 4.1. Os órgãos do Corpo de Bombeiros

Agrupados em blocos, os órgãos componentes do CBMDF apresentaram os seguintes dados referentes à amostra:

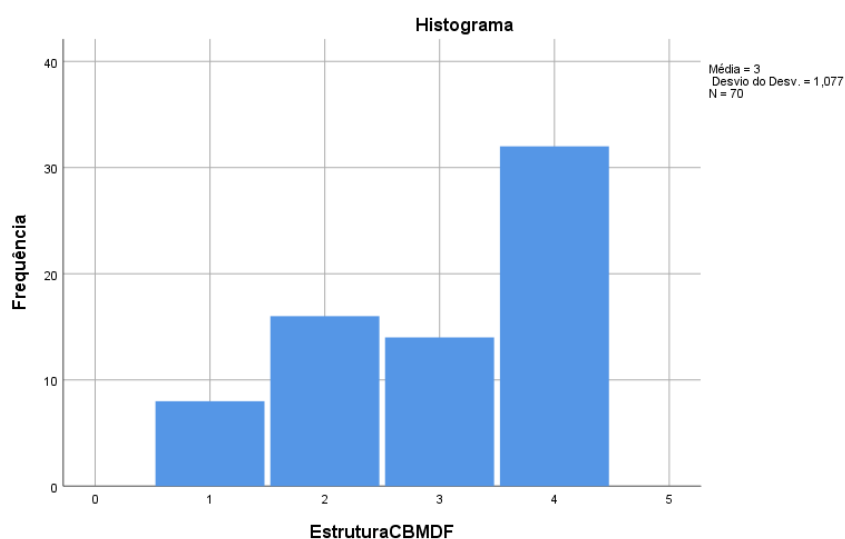
#### 4.1.1. Estrutura do CBMDF

**Tabela 1: Estrutura do CBMDF representada por frequência e porcentagem da amostra pesquisada.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Órgão de Direção Geral	8	11,4	11,4
Órgãos de Direção Setorial	16	22,9	34,3
Órgãos de Apoio	14	20,0	54,3
Órgãos de Execução	32	45,7	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborado pelo Autor

**Gráfico 1: Histograma da Estrutura do CBMDF representada pela amostra da pesquisa.**



Legenda: **1.** Direção Geral; **2.** Direção Setorial; **3.** Apoio; e **4.** Execução

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelos valores obtidos, observa-se que o órgão de Direção Geral (8) apresenta 11,4% da totalidade dos pesquisados na estrutura do CBMDF, enquanto que os órgãos de Direção Setorial (16) e de Apoio (14) representam 42,9% da amostra. Os órgãos de Execução (32), por sua vez, totalizam 45,7 % dos respondentes.

O principal negócio da Corporação é a prestação de serviços operacionais à sociedade brasileira, o que corrobora com a ocorrência de um maior número de órgãos na área de execução / Comando Operacional.

No que se refere ao Instrumento de Pesquisa, observou-se nas análises exploratórias dos dados, divididos em blocos e quesitos, o número total, a média, mediana, erro padrão (visando a confiabilidade da média) e a variância da amostra, conforme tabela a seguir:

#### 4.2 Reflexão sobre o modelo de governança no CBMDF

A primeira parte do Instrumento (Apêndice A) objetivou provocar uma reflexão sobre o modelo de governança do CBMDF, tendo como base 4 (quatro) elementos:

1. **Qualidade e Capacidade Institucional (QCI);**
2. **Colaboratividade (COL);**
3. **Desempenho (DES); e**
4. **Valor Público (VP).**

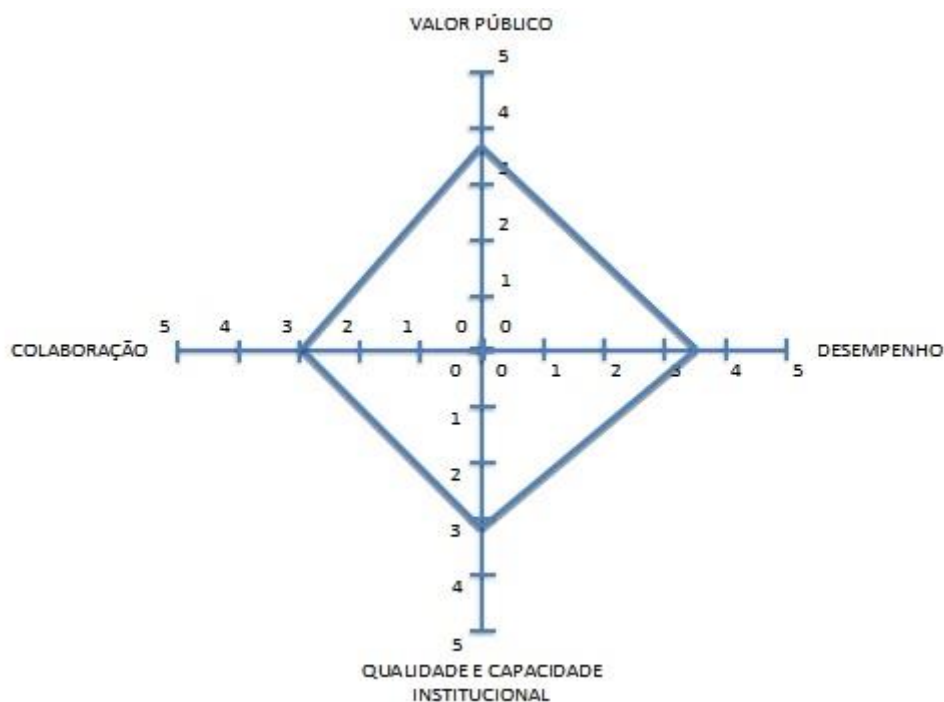
A Tabela 2 é consolidada pelo resultado do **Ind. Gov.** em que apresenta a nota final deste bloco, obtida pela média da avaliação de todos os respondentes a essa primeira parte do instrumento, o que caracteriza um modelo de governança com tendências para a excelência conforme gráfico abaixo:

**Tabela 2: Média do Modelo de Governança do CBMDF**

	Média	Desvio padrão
QCI	3,1	1,18
COL	3,0	1,12
DES	3,5	1,12
VP	3,8	1,17
<b>IND_GOV</b>	<b>3,3</b>	<b>1,04</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2: Extensão do Modelo de Governança do CBMDF**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 3, a seguir, é formada pelas médias do Modelo de Governança apresentado pelos diferentes órgãos, quando verifica-se um valor maior (3,9) para o Órgão de Direção Geral em comparação à média geral de todos os respondentes (3,3) da Tabela 2, o que estatisticamente não difere do conjunto, porém, representa a tendência dos órgãos de Direção Geral em impulsionar a busca por maiores resultados em toda a corporação.

Os quatro elementos analisados apresentaram média significativa para o Modelo de Governança em estudo do CBMDF o que aponta para coesão quando se refere ao nível de liderança e domínio de competências (QCI), a colaboratividade entre múltiplas instituições (COL) e o conjunto de esforços para a obtenção de resultados (RES) que gerem Valor Público (VP), dentro do que Marini e Martins (2014) conceituam na literatura como “o que” dever ser gerado, “para quem” e “para que”.

**Tabela 3: Média do Modelo de Governança por Órgãos**

	Estrutura CBMDF							
	Órgão de Direção Geral		Órgãos de Direção Setorial		Órgãos de Apoio		Órgãos de Execução	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
QCI	3,6	1,30	3,3	0,80	3,2	1,01	2,8	1,33
COL	3,8	1,15	2,9	0,77	3,3	,97	2,8	1,25
<b>DES<sup>1</sup></b>	<b>4,1<sup>a</sup></b>	<b>1,08</b>	<b>3,6<sup>bc</sup></b>	<b>0,83</b>	<b>3,7<sup>b</sup></b>	<b>,77</b>	<b>3,1<sup>c</sup></b>	<b>1,27</b>
VP	4,1	1,19	3,8	0,77	4,2	,75	3,6	1,41
<b>IND_GOV</b>	<b>3,9</b>	<b>1,08</b>	<b>3,4</b>	<b>0,65</b>	<b>3,6</b>	<b>,71</b>	<b>3,1</b>	<b>1,22</b>

1- Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 7,97$ ; sig  $\leq 0,047$ ].

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise do Modelo de Governança dos órgãos de Direção Geral, a Controladoria foi o único órgão que apresentou resultados variando entre 0 a 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente), o que significa discordância dos blocos avaliados em QCI, COL, DES, VP.

Quanto aos órgãos de Direção Setorial, a Diretoria de Materiais e Serviços e a Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia apresentaram resultados variando entre 0 a 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente), respectivamente QCI, COL, IND\_Gov e a Direp em COL, DES, IND\_Gov.

Quanto aos órgãos de Apoio, o Centro de Perícias Médicas apresentou resultados variando entre 0 e 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente) dos blocos QCI, COL e IND\_Gov.

Quanto aos órgãos de Execução, o Grupamento de Bombeiro Militar de Brazlândia apresentou resultados variando entre 0 e 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente) nos blocos QCI, COL, DES, IND-Gov, Samambaia, Santa Maria, Núcleo Bandeirante e Recanto das Emas resultados variando entre 0 e 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente) em todos os blocos e o Subcomando Operacional entre 0 e 2 (discordo plenamente, discordo parcialmente, indiferente) nos blocos QCI, DES e IND\_Gov.

### 4.3. A Construção da Agenda Estratégica

A segunda parte do Instrumento de Autoavaliação (apêndice A) remete em sua primeira seção à Construção da Agenda Estratégica, com seus componentes:

- 1. Compreensão do Ambiente Institucional (CAI);**
- 2. Estabelecimento do Propósito (PROP);**
- 3. Definição de Resultados (RES); e**
- 4. Definição de Esforços de Implementação (IMPL).**

A Tabela 4 apresenta a média dos componentes que estão atrelados à formação de uma Agenda Estratégica em uma organização voltada para a Governança para Resultados. Foram obtidos os resultados de toda a amostra individual dos órgãos respondentes.

Depreende-se dos dados dentro de uma análise geral das médias que não há distorções significativas quanto à visão dos respondentes em termos gerais da compreensão do ambiente institucional (CAI) da corporação, do estabelecimento do propósito, da definição de resultados (RES) e da definição de Esforços de Implementação (IMPL). A Agenda Estratégica tem o condão de estabelecer propósitos, seus resultados e como alcançá-los (MARTINS; MARINI, 2010).

**Tabela 4: Média do Bloco I – Agenda Estratégica**

	Média	Desvio padrão
CAI	1,7	0,75
PROP	2,2	0,65
RES	2,1	0,71
IMPL	1,9	0,74
B1AgEstrat	2,0	0,61

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 5 apresenta os resultados pelo conjunto de órgãos da Corporação em seus diferentes níveis. O órgão de Direção Geral, principalmente por meio do Estado Maior Geral, é o responsável pelo processo de construção da Agenda Estratégica e na mobilização interna e externa para a definição de propósitos, seus resultados e o modo de alcançá-los.

O propósito da organização em estudo, o CBMDF, decorre de sua missão, visão e valores. O ordenamento jurídico-administrativo propicia essa clara visão do que a organização gera, para que, como e para quem os gera.

A aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) na concepção do Planejamento Estratégico do CBMDF – 2013-2016 permitiu a criação do mapa estratégico da corporação, o que mais uma vez corrobora a visão que os respondentes possuem sobre a definição de resultados e na sequência os esforços para sua implementação.

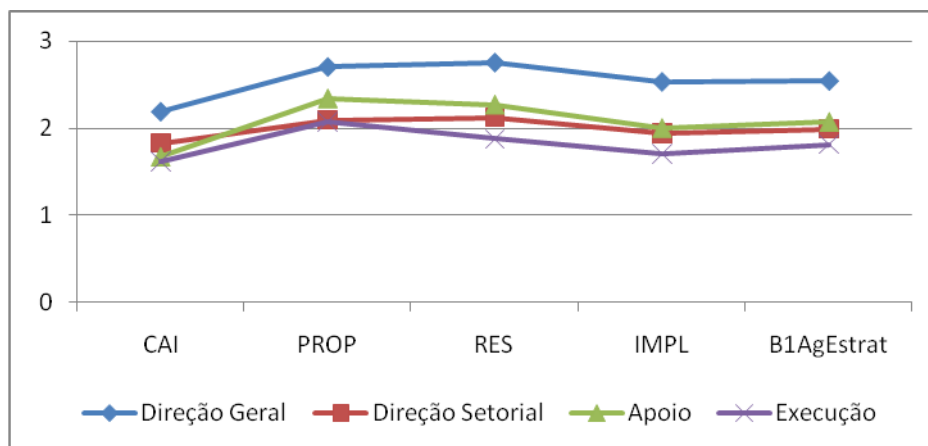
**Tabela 5: Média do Bloco 1 – Agenda Estratégica por conjunto de Órgãos CBMDF.**

	Estrutura CBMDF							
	Órgão de Direção Geral		Órgãos de Direção Setorial		Órgãos de Apoio		Órgãos de Execução	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
CAI	2,2	0,65	1,8	0,51	1,7	0,70	1,6	0,87
<b>PROP<sup>1</sup></b>	<b>2,7a</b>	<b>0,43</b>	<b>2,1b</b>	<b>0,44</b>	<b>2,3b</b>	<b>0,43</b>	<b>2,1b</b>	<b>0,79</b>
<b>RES<sup>2</sup></b>	<b>2,8a</b>	<b>0,35</b>	<b>2,1bc</b>	<b>0,56</b>	<b>2,3b</b>	<b>0,73</b>	<b>1,8c</b>	<b>0,74</b>
<b>IMPL<sup>3</sup></b>	<b>2,5a</b>	<b>0,41</b>	<b>1,9b</b>	<b>0,60</b>	<b>2,0ab</b>	<b>0,84</b>	<b>1,7b</b>	<b>0,75</b>
<b>B1AgEstrat<sup>4</sup></b>	<b>2,5</b>	<b>0,34</b>	<b>2,0</b>	<b>0,37</b>	<b>2,1</b>	<b>0,60</b>	<b>1,8</b>	<b>0,69</b>

1- Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 8,446$ ; sig  $\leq 0,038$ ]. 2- Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 12,000$ ; sig  $\leq 0,007$ ]. 3 - Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 8,579$ ; sig  $\leq 0,035$ ]. 4 - Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 10,527$ ; sig  $\leq 0,015$ ].

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3: Média do Bloco 1 – Agenda Estratégica por conjunto Órgãos CBMDF**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise da Agenda Estratégica dos órgãos de Direção Geral todos apresentaram alguma implementação do que foi avaliado dos blocos (CAI, PROP, RES, IMPL).

Quanto aos órgãos de Direção Setorial, a Diretoria de Investigação de Incêndio e a Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia apresentaram resultados variando entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado), respectivamente, Dinvi - PROP, IMP, Ag. Estrat, e a Direp – CAI, PROP, IMP, Ag. Estrat.

No que se refere aos órgãos de Apoio o Cefap, Cosea, Centro de Perícias Médicas apresentaram resultados variando entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado) em todos os blocos.

Quanto aos órgãos de Execução o Comando de Área IV, o Comando Especializado, Grupamento de Bombeiro Militar da Asa Sul, de Santa Maria, do Lago Norte, do Núcleo Bandeirante, do Recanto das Emas e do Grupamento de Proteção Civil apresentaram resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado) em mais de 3 blocos, o que significa estágio inicial de implementação.

Cumprе ressaltar que a partir do Instrumento II de Autoavaliação foi disponibilizado espaço para considerações qualitativas dos respondentes. Discute-se a seguir uma análise comparada das considerações que foram agrupadas em categorias de potencialidades e áreas de melhoria conforme análise léxico-semântica realizada (cf. Apêndice B).



No **Bloco de Compreensão do Ambiente Institucional**, todos os setores pesquisados reconheceram o Planejamento Estratégico (2013-16 e o participativo) como uma potencialidade em promover maior compreensão deste ambiente.

Por outro lado, o conjunto de órgãos da área Operacional aponta, que no nível de execução, falta uma melhor compreensão do ambiente institucional por parte deste setor e existe uma resistência quanto a execução da agenda estratégica, bem como a ausência de estudos para uma melhor decisão do Comando. A Direção Setorial também aponta como áreas de melhorias a redução de interferências políticas e a necessidade de mudança cultural.

No **Bloco de Estabelecimento de Propósitos** o órgão de Direção Geral ressalta como potencialidades a divulgação das missões, visão e valores da corporação em mídias sociais e internamente. O órgão de Direção Setorial ressalta o atendimento na rua como sendo o maior marketing institucional e o nível operacional afirma que o propósito da corporação é bem definido para os clientes.

Como áreas de melhoria, o órgão de Direção Setorial aponta para a falta de motivação dos servidores para alcance dos propósitos institucionais e o alcance de impactos difusos. Por outro lado, o conjunto de órgãos de Apoio ressalta a falta de divulgação para público interno do propósito da organização. O nível operacional aponta como divulgação da estratégia sendo falha, falta de clareza na finalidade das missões, falta de divulgação do Plano Estratégico para os níveis tático e operacional e falta de endomarketing.

No **Bloco de Definição de Resultados**, o conjunto de órgãos da Direção Setorial apresentam como potencialidades a recente cultura de metas, indicadores e resultados. O nível operacional cita a existência de mapa estratégico, a diversidade de culturas organizacionais e a melhoria de indicadores de desempenho, assim como a imagem forte da corporação perante a comunidade.

No que se tange a áreas de melhoria, a Direção Setorial afirma que falta alinhamento dos projetos com visão institucional e o alcance de metas factíveis (eficácia, eficiência, efetividade). O conjunto de órgãos de apoio aponta a falta de

indicadores. No nível operacional: a falta de preenchimento de relatório de ocorrências, unidade política da tropa e a deficiência na divulgação de resultados.

No **Bloco de Definição de Esforços de Implementação** apenas o setor operacional apresentou potencialidades, dentre elas a existência de Plano de Aplicação de Recursos Financeiros e o nível de detalhamento de esforços de implementação.

No aspecto referente a áreas de melhoria, a Direção Setorial elenca a falta de detalhamento para efetivar estratégia, prazos rotineiramente modificados, ausência marcos críticos. O conjunto de órgãos de Apoio cita a existência de indicadores institucionais confusos e a falta de prestação de contas com regularidade.

#### **4.4. Alinhamento da Estrutura Implementadora**

Em continuidade à segunda parte do Instrumento de Autoavaliação (Apêndice A) em sua segunda seção, segue a análise sobre o Alinhamento da Estrutura Implementadora, com seus componentes:

- 1. Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal (DES)**
- 2. Pactuação Interna (PACI);**
- 3. Pactuação Externa (PACEX)**
- 4. Alinhamento e otimização dos processos de trabalho (AOPT);**
- 5. Alinhamento e otimização da estrutura organizacional (AOEO);**
- 6. Alinhamento de Pessoas –(ALPES);**
- 7. Alinhamento de Tecnologia de Informação (ALTI); e**
- 8. Alinhamento de Orçamento (ALORC).**

A Tabela 6 apresenta as estruturas implementadoras que possuem a função de realizar a estratégia e não contemplam somente a estrutura organizacional, porém também os processos e a força de trabalho dentro de uma ou mais organizações.

**Tabela 6: Média do Bloco 2 – Alinhamento da Estrutura Implementadora**

	Média	Desvio padrão
DESD	1,31	0,86
PACIN	1,0	0,73
PACEX	0,9	0,82
AOPT	1,2	0,76
AOEO	1,1	0,86
ALPES	1,1	0,85
ALTI	1,7	0,73
ALORC	2,2	0,70
B2AlinArq	1,3	0,60

Fonte: Elaborado pelo autor

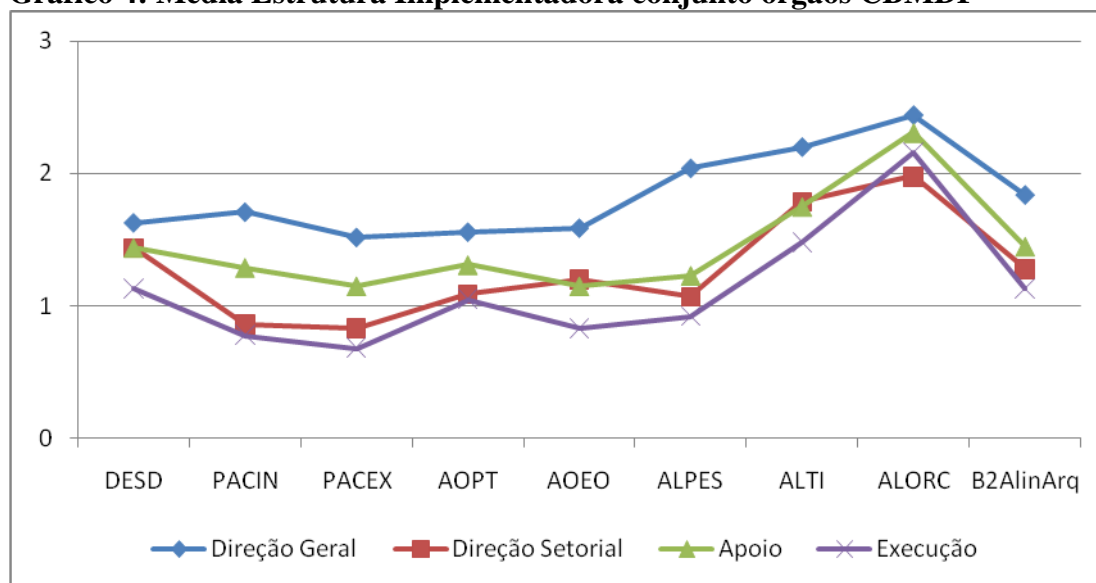
Da análise dos dados, verificou-se que os órgãos de Direção Geral nos quesitos relacionados à pactuação interna, pactuação externa e alinhamento de pessoas, apresentam diferenças de média significativas em comparação aos órgãos de Direção Setorial e de Execução, e a presença de *outliers*, do que se pode inferir que é necessário transpor a ponte entre o estratégico e demais setores de forma integrada, avaliação de riscos, direcionamento de recursos para a implementação da agenda como preconiza Marinie Martins (2010). Em teste não paramétrico para análise de amostra independente, foram obtidos os seguintes dados elencados na Tabela 7, a seguir.

**Tabela 7: Média do Bloco 2 – Estrutura Implementadora comparação entre os órgãos do CBMDF**

	Estrutura CBMDF							
	Órgão de Direção Geral		Órgãos de Direção Setorial		Órgãos de Apoio		Órgãos de Execução	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
DESD	1,6	0,93	1,4	0,78	1,4	0,75	1,1	0,91
<b>PACIN<sup>1</sup></b>	<b>1,7a</b>	<b>0,83</b>	<b>0,9b</b>	<b>0,58</b>	<b>1,3b</b>	<b>0,71</b>	<b>0,8b</b>	<b>0,66</b>
PACEX	1,5	1,10	0,8	0,61	1,2	0,92	0,7	0,71
AOPT	1,6	0,78	1,1	0,50	1,3	0,93	1,1	0,77
AOEO	1,6	0,90	1,2	0,82	1,2	1,01	0,8	0,75
<b>ALPES</b>	<b>2,0a</b>	<b>0,92</b>	<b>1,1b</b>	<b>0,77</b>	<b>1,2b</b>	<b>0,94</b>	<b>0,9b</b>	<b>0,70</b>
ALTI	2,2	0,60	1,8	0,68	1,8	0,83	1,5	0,70
ALORC	2,4	0,81	2,0	0,85	2,3	0,72	2,2	0,59
<b>B2AlinArq</b>	<b>1,8a</b>	<b>0,58</b>	<b>1,3b</b>	<b>0,48</b>	<b>1,5abc</b>	<b>0,68</b>	<b>1,1c</b>	<b>0,55</b>

1- Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 11,979$ ; sig  $\leq 0,007$ ]. 2- Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 8,338$ ; sig  $\leq 0,040$ ]. 3 - Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 9,309$ ; sig  $\leq 0,025$ ].

Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 4: Média Estrutura Implementadora conjunto órgãos CBMDF**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere aos órgãos de Direção Setorial apenas o Departamento de Segurança Contra Incêndio apresentou resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado) na maioria dos blocos.

Quanto aos órgãos de Direção Setorial, com exceção da Auditoria, Diretoria de Ensino, Diretoria de Estudos e Análise de Projetos, Diretoria de Gestão de Pessoal, Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, todos os demais órgãos avaliaram entre 0 e 1 a maioria dos blocos referentes a Estrutura Implementadora.

Quanto aos órgãos de apoio o Centro de Capacitação Física, Centro de Comunicação Social, Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, Centro de Obras e Manutenção Predial, Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial, Centro de Perícias Médicas, Centro de Treinamento Operacional e Policlínica Odontológica apresentaram resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado).

Quanto aos órgãos de execução, com exceção do Comando de Área III, do Grupamento de Atendimento de Emergência Pré-hospitalar e dos Grupamentos de Bombeiro Militar de Águas Claras, Samambaia e do Gama, os demais órgãos apresentaram resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado).

No **Bloco de Desdobramento da Estratégia** – os alinhamentos vertical e horizontal – apenas o conjunto de órgãos da Direção Setorial apontou como áreas de

melhoria a falta de alinhamento das unidades executoras e sua integração. Não foram elencados aspectos relativos a áreas de melhoria por parte de outros setores.

No **Bloco de Pactuação Interna**, apenas o conjunto de órgãos da área operacional apontou como potencialidades a existência de incentivos meritórios. Como áreas de melhoria a Direção Setorial elencou a pactuação interna como sendo incipiente, a existência de indicadores enviesados, a subestimação de metas e a censura pública. O órgão de Apoio apontou a inviabilidade de consecução de pactuação interna por se tratar de instituição militar e também a ausência de escritório de contratos e política de compliance.

No **Bloco de Pactuação Externa**, não foram elencados por nenhum conjunto de órgãos da corporação apontamentos quanto aos quesitos e suas potencialidades. Em relação a áreas de melhorias a Direção Geral cita a ausência de parcerias público-privadas, enquanto a Direção Setorial a pactuação externa incipiente e a assimetria de informações. O órgão de Apoio cita a pactuação interna tímida e a falta de clareza quanto as pactuações existentes. O órgão Operacional aponta para como melhorias a existência de incentivos meritórios, todavia, não obrigatórios aos Grupamentos de Bombeiro Militar.

No **Bloco de Alinhamento de Processos de Trabalho**, apenas a Direção Geral elencou o início do mapeamento de processos nos órgãos da corporação como potencialidades. Quanto a área de melhorias, a necessidade de revisão da estrutura organizacional. O órgão de Apoio cita que a Gestão de Recursos Humanos apresenta-se como obstáculo à otimização de processos e também é prejudicada por fatores externos. O órgão operacional também elenca como áreas de melhorias a necessidade de melhorar avaliação de impacto e desempenho, a necessidade de ter documentos acerca processos diários de trabalho pela tropa e o mapeamento de processos que encontra-se fase inicial.

No **Bloco de Alinhamento e Otimização da Estrutura Organizacional**, o setor operacional de forma isolada apontou como potencialidades o Mapa Estratégico que orienta a instituição para a missão fim. Nas áreas de melhoria, o órgão de Direção Setorial cita a necessidade de reengenharia. A área de Direção Setorial cita a inexistência de alinhamento entre as unidades de suporte com as unidades finalísticas. O

órgão de Apoio elenca necessidade de alinhamento de estrutura prejudicado por fatores externos (ex: crise econômica) e a falta de integração de processos.

No **Bloco de Alinhamento de Pessoas**, o setor operacional cita como potencialidades a existência de Plano de Cursos para a corporação. No aspecto referente a áreas de melhorias, a Direção Geral cita a necessidade de discussão sobre política de pessoal. A Direção Setorial elenca o alinhamento superficial e menos por competência, assim como a ausência de compatibilização entre as necessidades da organização com o setor de Recursos Humanos.

O órgão de apoio ainda aponta como melhoria a existência de gratificações sem alcance de metas, o merecimento subjetivo e a falta de gestão por competência. O setor operacional elenca os seguintes com áreas de melhorias: - ingerências políticas, falta estudo profissiográfico dos diversos cargos, o preenchimento dos cargos por critérios financeiros e não por competência e a movimentação de pessoal sem capacitação técnica na área que vai atuar.

No **Bloco de Alinhamento de Tecnologia de Informação**, o órgão de Direção Geral cita como potencialidades a existência de Plano Diretor, Plano Estratégico e Conselho de Tecnologia e Comunicação. O órgão de Direção Setorial elenca a implementação do Sistema Eletrônico de Informações e a menor relação custo-benefício neste setor. O órgão de apoio elenca a boa estrutura física de Tecnologia de Informação na corporação.

No aspecto que se refere a áreas de melhorias a Direção Setorial cita a falta de alinhamento da Tecnologia de Informação com o Planejamento Estratégico, ausência de divulgação das informações relativas as ações de tecnologia de informação. O setor operacional elenca a falta de utilização da tecnologia de informação para o desdobramento evolutivo da corporação bem como a falta de rádios para socorro operacional e o georeferenciamento de endereços.

No **Bloco de Alinhamento de Orçamento**, a Direção Geral, a Direção Setorial e o Operacional citam a existência do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros e sua excelência na execução como potencialidades. Quanto a melhorias, a Direção Setorial aponta para uma gestão orçamentária personalística e a falta de alinhamento com o

Planejamento Estratégico. Para o setor operacional, demora elevada entre o pedido e a efetiva contratação do serviço.

#### 4.5. O Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&A)

A última parte do Instrumento (Apêndice A) objetivou provocar uma reflexão sobre o Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&A) identificado pela sigla SISMA, Prestação de Contas (CONTAS) e Correção de Rumo (RUMO).

A Tabela 8 apresenta os dados referentes ao monitoramento e avaliação (M&A), que são mecanismos de controle e correção do preconizado pela Agenda Estratégica, bem como a averiguação dos esforços empreendidos no direcionamento desta agenda.

**Tabela 8: Média do Bloco 3 – Sistema de Monitoramento e Avaliação, Prestação de Contas e Correção de Rumo**

	Média	Desvio padrão
SISMA	1,4	0,94
CONTA	1,3	1,02
RUMO	1,4	0,86
B3ImpISisma	1,4	0,72

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 9 apresenta o conjunto de dados entre os diversos órgãos da corporação. O Sistema de Monitoramento e Avaliação sinaliza para a necessidade de gerar e disponibilizar informações claras que possibilitem a melhoria da transparência, responsabilização e controle social, e por conseguinte, correções e aprendizado.

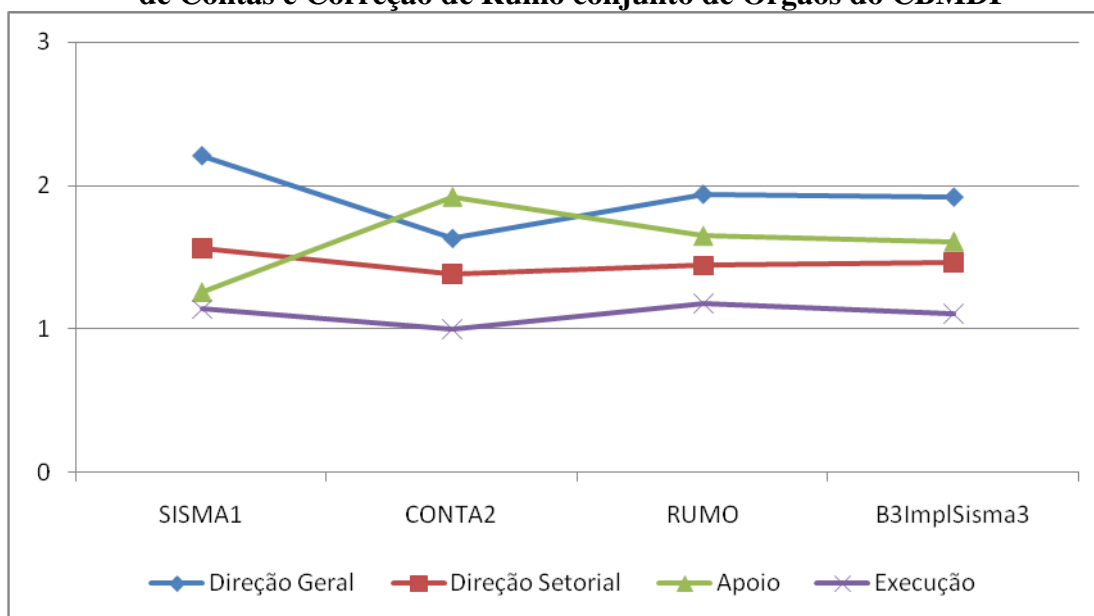
**Tabela 9: Média do Bloco 3 – Sistema de Monitoramento e Avaliação, Prestação de Contas e Correção de Rumo conjunto de Órgãos do CBMDF**

	Estrutura CBMDF							
	Órgão de Direção Geral		Órgãos de Direção Setorial		Órgãos de Apoio		Órgãos de Execução	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
SISMA <sup>1</sup>	2,21a	,80	1,56b	,62	1,26bc	1,12	1,14c	,94
CONTA <sup>2</sup>	1,63a	,92	1,38ab	1,15	1,92ab	1,04	1,00b	,87
RUMO	1,94	1,05	1,44	,75	1,65	,80	1,18	,84
B3ImpISisma <sup>3</sup>	1,92a	,66	1,46ab	,66	1,61ab	,80	1,11b	,64

1 Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 9,200$ ; sig  $\leq 0,027$ ]. 2 Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 8,292$ ; sig  $\leq 0,040$ ]. 3 Letras diferentes, significam diferenças significativas no teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis [ $F_{(3)} = 10,297$ ; sig  $\leq 0,016$ ].

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 5: Média do Bloco 3 – Sistema de Monitoramento e Avaliação, Prestação de Contas e Correção de Rumo conjunto de Órgãos do CBMDF**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos órgãos de Direção Geral, a Ajudância Geral e o Departamento de Segurança Contra Incêndio apresentaram 3 ou mais blocos com resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado).

Quanto aos órgãos de Direção Setorial, a Corregedoria, Diretoria de Ensino, Diretoria de Inativos e Pensionistas, Diretoria de Investigação de Incêndio, Diretoria de Materiais, Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia, Núcleo de Custódia e Ouvidoria apresentaram 3 ou mais blocos com resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado).

Quanto aos órgãos de Apoio, o Centro de Capacitação Física, Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial, Centro de Perícias Médicas, Centro de Treinamento Operacional e Policlínica Odontológica apresentaram 3 ou mais blocos com resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado).

Quanto aos órgãos de Execução, com exceção do Centro de Assistência, Comando de Área III, Comando Especializado, Estado-Maior Operacional, Grupamento de Aviação Operacional e os Grupamento de Bombeiro Militar de Águas Claras, Gama,



Guará I e do Lago Norte, todos os demais obtiveram resultados entre 0 e 1 (não tem nada, quesito foi iniciado).

No **Bloco referente a Sistemática de Monitoramento e Avaliação**, não foram elencadas potencialidades pelo conjunto global dos órgãos da corporação (Direção Geral, Setorial, Apoio e Operacional). O apontamento de áreas de melhorias pela Direção Setorial sinalizou que falta avaliar resultados obtidos em relação a efetividade dos esforços para o alcance de metas. O setor Operacional listou a falta de indicadores e a falta de sistemática de Monitoramento e Avaliação.

No **Bloco acerca da Prestação de Contas**, também não foram elencadas potencialidades pelo conjunto global dos órgãos da corporação (Direção Geral, Setorial, Apoio e Operacional).

Quanto as áreas de melhorias, a Direção Setorial cita que existem poucas informações ao cidadão e falta avaliara a qualidade institucional.

No **Bloco sobre Correção de Rumo**, a Direção Geral lista como potencialidade a redefinição de metas e prioridades pelo Comando Geral da corporação. O setor Operacional ressalta a reunião que ocorre às segundas-feiras com o Alto Comando.

Quanto as áreas de melhorias, a Direção Setorial aponta a inexistência de decisões posteriores para a reformulação das estratégias ou Planejamento Estratégico, assim como a falta de divulgação sobre as correções de rumo que foram realizadas. O setor operacional aponta a falta de conexão com Planejamento Estratégico, correção de rumo de forma insuficiente e a falta de elaboração de cenários prospectivos.

Por fim, da análise do Instrumento de Pesquisa (Apêndice A), a validação dos seus dados conforme demonstrado no presente estudo com o uso de ferramenta estatística descritiva e inferencial (SPSS), a qualificação dos sistemas de gestão para resultados (nível avançado >2, intermediário >1<2 e inicial <1), bem como a consolidação das notas do instrumento chegou-se a seguinte tabela de pontuação:

**Tabela 10: Consolidação da Pontuação – Escala de qualificação Sistemas de Gestão para Resultados – Estágio de Implementação**

<b>Instrumento de autoavaliação II</b>		<b>MÉDIA</b>
<b>1 . Agenda Estratégica</b>	1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	1,7
	1.2. Estabelecimento do Propósito	2,2
	1.3. Definição de Resultados	2,1
	1.4. Definição de Esforços de Implementação	1,9
	<b>Média do Bloco I</b>	<b>2,0</b>
<b>2. Alinhamento da Estrutura Implementadora</b>	2.1. Desdobramento da Estratégia	1,3
	2.2. Pactuação Interna	1,0
	2.3. Pactuação Externa	0,9
	2.4. Alinhamento de Processos	1,2
	2.5. Alinhamento de Estrutura	1,1
	2.6. Alinhamento de Pessoas	1,1
	2.7. Alinhamento de TI	1,6
	2.8. Alinhamento de Orçamento	2,2
<b>Média do Bloco II</b>	<b>1,3</b>	
<b>3. Monitoramento e Avaliação</b>	3.1. Sistemática de M&A	1,4
	3.2. Prestação de Contas	1,3
	3.3. Correção de Rumo	1,4
	<b>Média do Bloco III</b>	<b>1,4</b>
<b>NOTA FINAL DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO – CBMDF – INTERMEDIÁRIO</b>		<b>1,6</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado apresentado pela consolidação da pontuação na Tabela 10 aponta para um nível intermediário de Modelo de Governança para Resultados no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, o que significa mediante os dados analisados avanços no caminho da gestão para resultados para a governança para resultados, dentro do modelo ideal preconizado por Martins e Marini (2014).

Neste Capítulo foram apresentados os resultados e discussões das pesquisas desenvolvidas para analisar o nível de maturidade do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal em Governança para Resultados, especialmente as análises realizadas com os 4 (quatro) Órgãos da Corporação agrupados em blocos e o Instrumento de Autoavaliação do Modelo de Governança para Resultados desenvolvido por Martins e Marini (2010).

No próximo Capítulo será retomada e respondida a pergunta da pesquisa, as limitações do estudo e as recomendações de ordem administrativa para futuras pesquisas.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO

Nesta última etapa do estudo, é necessário retomar a pergunta da pesquisa a fim de respondê-la à luz dos dados analisados no capítulo anterior: **qual o grau de maturidade do CBMDF em Governança para Resultados.**

Para a resposta a esta questão principal, foram formulados um objetivo geral e quatro objetivos específicos, a saber: analisar a maturidade do CBMDF em Governança para Resultados; apresentar uma perspectiva geral da governança contemporânea; descrever as tendências do estilo de governança pública para resultados brasileira; caracterizar a estrutura do CBMDF; e, por fim, realizar uma autoavaliação da gestão do CBMDF utilizando o Questionário de Autoavaliação de Governança para Resultados (MARTINS; MARINI, 2010);

Conforme os resultados apresentados e discutidos, podemos afirmar que:

1. O Planejamento Estratégico do CBMDF, teve início no ano de 2002 e no período de 2013-2016 foi concebido da forma *top-down* (de cima para baixo), com ferramentas modernas para sua implementação (*Balanced Scorecard*), *GPWeb* e *a Reporting Services*, o que resultou no percentual de 75,3% de execução e representa um resultado elevado em organizações do setor público;
2. No ano de 2016 iniciou-se o novo Planejamento Estratégico 2017-24 concebido de forma *bottom-up* (de baixo para cima) com a participação de todos os segmentos da Corporação e ciclos hierárquicos, o chamado Planejamento Estratégico Participativo (PEP);
3. Os órgãos da Corporação agrupados em blocos / conjuntos (70) apresentaram estatisticamente uma homogeneidade quanto aos resultados analisados em relação à Agenda Estratégica, Alinhamento da Estrutura Implementadora e o Sistema de Monitoramento e Avaliação;

Face ao exposto e com base na presente pesquisa, é possível inferir que o CBMDF encontra-se em um nível intermediário no que se refere ao grau de implementação de um Modelo de Governança para Resultados.

## 5.1 Limitações e Recomendações do Estudo

Com base nos resultados obtidos por este estudo é recomendado que a Corporação adote as seguintes medidas:

1. No que concerne à Agenda Estratégica, é necessário que se promova mecanismos de aprimoramento da Comunicação Interna para a ampliação da Compreensão do Ambiente Institucional, Estabelecimento do Propósito, Definição de Resultados e Esforços de Implementação aos órgãos de Execução, por meio de visitas, palestras técnicas, seminários e reuniões de avaliação estratégica;
2. No que tange ao Alinhamento da Estrutura Implementadora, com os dados referentes as organizações internas com baixa avaliação dos itens relacionados à Pactuação Interna, Pactuação Externa, Alinhamento de Processos, Estrutura e Pessoas, propor estratégias para melhorar o desempenho nestes setores, envolvendo a estrutura, pessoas, sistemas informacionais e a identificação de riscos e obstáculos à implementação;
3. No que se refere ao Monitoramento e Avaliação, esse quesito poderá ser ampliado com ferramentas que possibilitem maior aprendizado, transparência e responsabilização. Isso poderá ser feito com o uso da rede mundial de computadores, vídeos informativos, reuniões com a população, empresários, conselhos comunitários, e a conscientização dos órgãos internos de que os resultados alcançados devem ser disponibilizados, auditados e sujeitos a correções de rumo.

Por fim, o estudo serve como arcabouço para novas pesquisas no campo da literatura de governança para resultados no contexto da aplicação da teoria em um ambiente de gestão militar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e Governança Pública Para Resultados: uma visão prática*. Fórum Brasileiro de Governança, BH, 2017.

BAKKER, J. I. Hans. "Patrimonialism": Entry in *The Encyclopedia of Governance* Disponível em: [http://www.semioticsigns.com/hans' publications](http://www.semioticsigns.com/hans'publications). 2007.

BALABONIENÉ, Ingrida; VECERSKIENÉ, Giedrė. **The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization**. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, ICEM, 2015.

BEVIR, Mark (editor), **Encyclopedia of Governance**, Sage Publications, Vol. I, University of California, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: MPOG, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão*, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Da administração burocrática à gerencial*. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, Brasília: 1996.

CAPUTO, Romeu Weliton et al. *A gestão estratégica para resultados no FNDE: da formulação aos ciclos de avaliação e aprendizado estratégico*. In: **Anais 7º CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, Brasília-DF, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAMASCENO, S. M. S; BOUCKAERT, Geert e HALLIGAN, John. **Managing Performance: International Comparisons**. Routledge, 2008

FNDE. História. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/ acesso-a-informacao/institucional>>. Último acesso em 20 Ago 2017

HOOD, C., JACKSON, M. W. (1991). **Administrative argument**. Aldershot, England: Dartmouth.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.

KETTL, Donald F. **The global public management revolution**. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

MARINI, Caio; MARTINS, Falcão Humberto; VILHENA, Renata. **Governança em Ação**, Vol. 7, Publix Editora, Brasília 2016, 1.ed.

MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do Tribunal de Contas da União**, nr.130. Brasília: TCU, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIM, Antonio; FROTA, Leonardo; RODRIGUES, Ricardo. **O Estado Patrimonial** (2016). Disponível em: <http://institutedehumanidades.com.br/arquivos/o%20estado%20patrimonial.pdf>. Último acesso em 15 Julho 2017.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Ano 45, n.123. Brasília: TCU, 2013.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 5-30, 2002.

SCHROETER, Echart. "New Public Management." **Entry in The Encyclopedia of Governance** [http://www.semioticsigns.com/hans' publications], Sage, 2007.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro , v. 43, n. 2, p. 347-369, Apr. 2009 .

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete/ Sylvie Trosa**; tradução: Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001,320p.

WEBER, M. (1968). **Economy and society; an outline of interpretive sociology**. New York, Bedminster Press.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. v. 1. Brasília, DF: Ed. Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

**APENDICE A:  
INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Brasília - DF, 25 de Abril de 2017

Prezado(a) Participante,

Tendo em vista a elaboração da minha pesquisa, sob a orientação do Prof. Dr. Humberto Falcão Martins, para o programa de Mestrado Profissional em Administração Pública no Instituto de Direito Público (IDP) , gostaria de solicitar a sua preciosa colaboração em forma de participação nessa coleta de dados que envolve a caracterização do modelo de gestão adotado na nossa Corporação. Para tal, rogo a responder os instrumentos a seguir.

Muito obrigado.

CEL - WILLIAM AUGUSTO FERREIRA BOMFIM

[william.bomfim@cbm.df.gov.br](mailto:william.bomfim@cbm.df.gov.br)

[william.bomfim.idp@gmail.com](mailto:william.bomfim.idp@gmail.com)

Observação: Em agradecimento ao tempo dispensado para o preenchimento do questionário será sorteado um Tablet para os participantes da pesquisa. O sorteio será na Diren na presença de servidores ali lotados.

## INSTRUMENTO I

### MODELO DE GOVERNANÇA

O propósito deste primeiro instrumento é provocar uma reflexão sucinta e simplificada sobre o modelo de governança da nossa Corporação a partir dos 4 elementos: qualidade e capacidade institucional; colaboração; desempenho; e valor público.

Analise cada quesito tendo em mente o CBMDF como um todo, e não a sua área específica. Procure fazê-lo a partir dos dados objetivos de que eventualmente dispõe, mas também a partir da sua própria percepção da realidade organizacional.

Avalie cada um dos 19 quesitos agrupados em 4 blocos e atribua uma nota que varia de zero a cinco. Marque cinco para “concordo plenamente” e zero para “discordo plenamente”.

#### BLOCOS E QUESITOS

<b>1. QUALIDADE E CAPACIDADE INSTITUCIONAL</b>	Nota (0-5)
1.1. Competências estão bem desenvolvidas: o quadro funcional <b>detém o conjunto relevante e atualizado de conhecimentos, habilidades e atitudes</b> requeridas para executar a estratégia e atualizá-la.	
1.2. A organização está <b>alerta em relação às demandas das partes interessadas</b> , no sentido de que as conhece e <b>orientada para respondê-las no tempo certo</b> (por deter recursos e processos estruturados para tal).	
1.3. A <b>atuação</b> da organização (conforme definida em sua estratégia, no que diz respeito aos produtos que gera e as partes interessadas às quais se endereçam) está <b>condizente com a escala do problema público a ser enfrentado</b> , sendo capaz de fazer uma diferença no sentido de resolvê-lo, atenuá-lo ou melhor conviver com ele.	
1.4. O modelo jurídico-institucional define bem o <b>mandato institucional</b> (competências e prerrogativas) e proporciona de forma adequada <b>regras de gestão</b> (contratações, compras, controles etc.) <b>que facilitam a execução da estratégia</b> , logrando um nível adequado de <b>autonomia e flexibilidade</b> .	
1.5. O modelo de gestão constitui um todo harmônico e alinhado, incluindo a estratégia, estrutura, processos, pessoas, tecnologia e recursos orçamentários/financeiros .	
MÉDIA DO BLOCO 1	

<b>2. COLABORATIVIDADE</b>	Nota (0-5)
2.1. O relacionamento com parceiros maximiza a atuação organizacional por meio da formação de rede(s) de governança, estabelecendo <b>laços institucionais</b> com outras <b>organizações governamentais</b> , com <b>organizações não governamentais</b> ou com o <b>setor privado empresarial</b> .	



2.2. A(s) rede(s) de governança promovem um <b>ambiente de co-produção e co-criação</b> de soluções atuando na <b>formulação, implementação ou monitoramento e avaliação</b> de políticas públicas.	
2.3. A(s) rede(s) de governança combinam <b>elementos de hierarquia</b> (controles, regras, mecanismos de supervisão e coordenação) e, ao mesmo tempo, de <b>flexibilidade, experimentalismo e improvisação de soluções</b> .	
2.4. A(s) rede(s) de governança se pautam por um padrão de <b>liderança compartilhada</b> em um ambiente decisório de <b>interlocução e mobilização</b> .	
MÉDIA DO BLOCO 2	

<b>3. DESEMPENHO</b>	Nota (0-5)
3.1. A organização desenvolve um nível satisfatório de <b>esforço: executa</b> satisfatoriamente sua estratégia pautada por práticas de <b>excelência</b> e de forma <b>econômica</b> .	
3.2. O nível de esforço organizacional não <b>subutiliza</b> nem <b>esgota</b> sua capacidade operacional.	
3.3. A organização alcança os resultados definidos pela estratégia: gera os produtos previstos (é <b>eficaz</b> ), produz os impactos visados (é <b>efetiva</b> ) mediante uma boa relação de custo-benefício (é <b>eficiente</b> ).	
3.4. O nível de desempenho organizacional tem sido <b>melhorado e otimizado ao longo do tempo</b> .	
MÉDIA DO BLOCO 3	

<b>4. VALOR PÚBLICO</b>	Nota (0-5)
4.1. O atual padrão de desempenho <b>satisfaz visões, expectativas, demandas e interesses das principais partes interessadas</b> (destacadamente os beneficiários diretos).	
4.2. O nível de <b>confiança</b> na organização é <b>crecente</b> .	
MÉDIA DO BLOCO 4	

## **INSTRUMENTO II**

### **AUTOAVALIAÇÃO**

#### **1. Instruções**

O questionário é composto por uma parte inicial de caracterização da organização e por três seções de análise. Cada uma destas seções é dividida em blocos e estes são subdivididos em quesitos. Cada quesito de avaliação ensejará uma nota que varia de 0 a 3.

A seguir, apresenta-se a estrutura de seções e blocos:

- Agenda estratégica
  - Compreensão do Ambiente Institucional
  - Estabelecimento do Propósito
  - Definição de Resultados
  - Definição de Esforços de Implementação
- Alinhamento da Estrutura Implementadora
  - Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal
  - Pactuação interna
  - Pactuação externa
  - Alinhamento de processos
  - Alinhamento de estrutura
  - Alinhamento de pessoas
  - Alinhamento de Tecnologia da Informação
  - Alinhamento de Orçamento
- Monitoramento & Avaliação

Deve-se ler atentamente as instruções para preenchimento e qualificação. Ao final de cada seção, pede-se que assegure que foi realizada a qualificação de cada bloco e, dentro destes, de cada um dos respectivos quesitos de avaliação.

Considerações para avaliação dos quesitos:

- A escala qualifica os sistemas de gestão para resultados conforme seu estágio de implementação;
- Todos os quesitos foram formulados de maneira a poderem ser respondidos conforme a qualificação da tabela 1 a seguir. A nota correspondente a esta qualificação deverá refletir apenas uma das seguintes opções:

INSTRUMENTO II  
AUTOAVALIAÇÃO

Qualificação	Nota
<b>Primário estacionário</b> – não tem nada	0
<b>Primário iniciante</b> – quesito foi iniciado	1
<b>Intermediário</b> – quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	2
<b>Avançado</b> – quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora	3

Tabela 1: Tabela de qualificação dos quesitos

Abaixo de cada tema será disponibilizado espaço para que fundamente suas respostas com evidencias ou considerações cabíveis.

## INSTRUMENTO II

### AUTOAVALIAÇÃO

#### SEÇÃO 1: CONSTRUÇÃO DA AGENDA ESTRATÉGICA

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre os propósitos, sobre os resultados a serem alcançados e sobre como alcançá-los.

##### 1.1. Compreensão do Ambiente Institucional

Este bloco trata da compreensão do ambiente institucional na qual a organização opera e com a qual estabelece inúmeras interações, o que constitui atividade fundamental para a construção da agenda estratégica.

QUESITOS	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Identificam-se as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças da organização (análise SWOT) como forma de compreender os ambientes internos e externos da organização para formulação/revisão das estratégias.				
2. Existe elaboração de cenários, ambientes futuros, dos quais situações hipotéticas podem emergir e implicar em redirecionamentos estratégicos.				
3. Realiza-se a gestão de <i>stakeholders</i> (partes interessadas), que compreende um conjunto de atividades que busca identificar, qualificar, avaliar e melhorar o relacionamento com as diversas partes interessadas, inclusive informações periódicas sobre a opinião e satisfação dos usuários referentes aos serviços oferecidos pela organização.				
4. Existem análises que buscam compreender o universo de política pública na qual a organização opera, seus princípios, diretrizes, orientações, resultados e disposições programáticas (em planos setoriais, governamentais, plurianuais etc.).				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## 1.2. Estabelecimento do Propósito

O estabelecimento de propósito engloba três grandes definições: missão, visão e valores.

- A missão é um conceito utilizado que pretende exprimir a razão de ser da organização, podendo expressar o que gera, para que gera, principalmente, como gera e para quem gera.
- A visão representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro, o objetivo é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.
- Os valores são princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades.

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. A organização possui uma definição clara do seu propósito, informando sua razão de ser, seus produtos e os impactos visados aos seus beneficiários.				
2. A agenda estratégica estabelece uma visão de longo prazo a partir da construção de um ideal transformador do contexto no qual está inserida.				
3. Existe uma declaração de valores que serve de referencia para a retórica (discursos, apresentações etc.) e as práticas organizacionais.				
4. O propósito da organização é amplamente difundido internamente. Realizam-se campanhas de sensibilização (palestras, <i>workshops</i> etc.) para orientar e motivar os servidores quanto aos propósitos da organização.				
5. O propósito da organização é sistematicamente divulgado à sociedade. A organização executa estratégias de comunicação às demais partes interessadas (cidadãos, governo, organizações parceiras etc.).				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

### 1.3. Definição de Resultados

A definição de resultados deve se basear na formulação de objetivos, muitas vezes dispostos em um mapa estratégico, ou outras categorias programáticas (projetos, programas etc.), relacionados a impactos (efetividade), produtos (eficácia) e à relação entre insumos e produtos (eficiência), seus indicadores (métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização) e metas.

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. A programação estratégica (o conjunto de objetivos ou projetos, programas etc.) está alinhada com a visão, representando seu desdobramento.				
2. A estratégia da organização está explicitada (preferencialmente por meio de um mapa estratégico, <i>roadmap</i> ou outra forma gráfica), expondo as relações de causa e efeito entre seus elementos.				
3. Há um conjunto minimamente significativo de indicadores e metas de eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados), eficácia (quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues ao usuário) e efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos) que buscam mensurar os elementos programáticos da estratégia (objetivos, projetos etc.).				
4. Há um razoável grau de realismo e desafio das metas, tendo em conta a escala dos problemas e demandas das partes interessadas e a disponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros etc.)				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---

#### 1.4. Definição de Esforços de Implementação

Os esforços de implementação, usualmente sobre a forma de iniciativas representam tudo que tem que ser feito para a estratégia acontecer. As iniciativas costumam ser de três tipos: processos, projetos e eventos.

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Há um conjunto minimamente significativo de iniciativas estratégicas definidas para proporcionar o alcance das metas fixadas.				
2. As iniciativas estratégicas são detalhadas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.				
3. Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de abrangência (cobrindo todas as metas).				
4. Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de profundidade (sem sub ou super-especificação).				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## SEÇÃO 2: ALINHAMENTO DA ESTRUTURA IMPLEMENTADORA

As estruturas implementadoras devem ser compreendidas como unidades de uma ou mais organizações que possuem a função de realizar a estratégia. Não contemplam apenas a estrutura organizacional, mas também os processos e a força de trabalho.

### 2.1. Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal

Desdobrar a estratégia significa definir a contribuição de cada unidade executora para sua implementação. Uma matriz de contribuição que cruze os elementos programáticos da estratégia com as unidades executoras, deve permitir que as iniciativas sejam endereçadas de modo que: a) distintas unidades executoras que contribuem para cada iniciativa possam trabalhar de forma integrada (alinhamento vertical); e b) cada unidade executora possa se alinhar ao conjunto de contribuições devidas a diversas iniciativas (alinhamento horizontal).

Quesitos	0	1	2	3
		nao tem nada	iniciado	quesito implementado , mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa
1. Existe o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, metas, indicadores, iniciativas e ações) com os elementos da estrutura implementadora (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição.				
2. Para cada elemento programático da agenda estratégica existe o alinhamento das diversas unidades que as implementam, estabelecendo-se meios de atuação integrada.				
3. Para cada unidade executora existe o alinhamento das diversas iniciativas que deve realizar, relacionadas a diversos elementos programáticos da estratégia, direcionando seus processos decisórios, a alocação de recursos e proporcionando foco e priorização.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/3)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---



## 2.2. Pactuação interna

É a pactuação do desdobramento mediante a celebração de instrumentos próprios (termos de compromisso, contratos de gestão etc.), que visam vincular as contribuições definidas (para cada unidade executora e ou para cada elemento programático da agenda) à incentivos (meritórios e ou pecuniários), por meio do estabelecimento de notas. A pactuação possui dois caracteres: a) transacional, onde o essencial é fazer valer o incentivo se a contribuição for conforme; e b) relacional, onde o essencial é (mesmo na ausência de incentivos significativos) manter um clima de direcionamento, verificações e facilitações (que pode passar pela concessão de flexibilidades e ampliação de autonomia).

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Existe o estabelecimento de pactuação vertical – pactuação dos resultados entre a liderança da organização (“contratante”) com os responsáveis pelo alcance de cada elemento da estratégia (“contratado”).				
2. Existe o estabelecimento de pactuação horizontal – pactuação de contribuições entre a liderança da organização (“contratante”) e as unidades executoras (“contratadas”).				
3. As pactuações dispõem e efetivamente asseguram os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições.				
4. Há iniciativas de inteligência <i>anti-gaming</i> para redução do potencial de manipulação na pactuação (usualmente relacionada a indicadores viesados, subestimação de metas e adulteração de dados), seja na negociação ou verificação, e da assimetria informacional (o relativo maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado).				
5. Existe um escritório de contratos que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização.				
6. Existem incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiro (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)</b>				

Observações:

---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

### 2.3. Pactuação externa

É a pactuação de resultados mediante o estabelecimento de termos de parceria ou congêneres com organizações extra governo (organizações não governamentais, parcerias público-privada etc.).

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação estão claramente definidos por meio de indicadores objetivos e respectivas metas desdobradas.				
2. Os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação são consistentes e alinhados com a agenda estratégica.				
3. As pactuações dispõem e efetivamente asseguram os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições.				
4. A relação entre contratante e contratado é baseada na cobrança dos resultados pactuados na parcerização e não em intervenções e ingerências.				
5. Há iniciativas de inteligência <i>anti-gaming</i> para redução do potencial de manipulação na pactuação (usualmente relacionada a indicadores vizados, subestimação de metas e adulteração de dados), seja na negociação ou verificação, e da assimetria informacional (o relativo maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado).				
6. Existe um escritório de contratos que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização.				
7. Existem incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiro (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/7)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## 2.4. Alinhamento e otimização dos processos de trabalho

Processos abrangem uma dimensão fundamental do modelo de gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados (sujeitos a regras e requisitos) de atividades que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização, programa ou projeto aos devidos beneficiários. Por se constituírem uma categoria vital de iniciativas e um elemento essencial do modelo de gestão das unidades executoras (muito embora muitos processos perpassem diversas unidades executoras), processos de trabalho devem ser objeto de iniciativas de alinhamento (a definição de requisitos e padrões de desempenho condizentes com os resultados da agenda estratégica) e otimização (a melhoria contínua) como parte do processo de alinhamento.

Quesitos	0	1	2	3
	tem nada nao	do inicia	quesi to implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesi to está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Há uma identificação, diagnóstico e priorização dos processos de trabalho baseada no impacto destes para execução da agenda estratégica.				
2. Os processos que possuem grande impacto para a estratégia e desempenho ruim, minimamente, são objeto de alinhamento e otimização, como forma de garantir a realização de melhorias.				
3. Existe um escritório de processos para a promoção e implementação de melhorias contínuas na gestão dos processos organizacionais.				
4. As iniciativas de alinhamento e otimização de processos estão integradas à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências etc.) e à gestão de tecnologia da informação e de comunicações (automação, interoperabilidade etc.)				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

### 2.2.5. Alinhamento e otimização da estrutura organizacional

Estruturas são um conjunto recorrente de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do trabalho). A função da estrutura é realizar a estratégia. Esta função deve ser objeto de alinhamentos (buscando-se melhorar o desenho organizacional, tornando-o mais funcional e conducente à estratégia) e otimizações (buscando-se eliminar redundâncias desnecessárias, paralelismos, sobreposições, excessos e outras disfunções já que estruturas também são custos de transação).

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado , mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Há diagnósticos periódicos da estrutura organizacional, buscando-se avaliar o desenho organizacional, o grau de flexibilidade requerido e a incidência de disfunções.				
2. Há iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura, que levam em conta a matriz de contribuição (um sinalizador da carga de trabalho sobre as unidades executoras) e as competências essenciais (com parcerias ou contratações para competências acessórias), eliminando redundância, paralelismos, sobreposições e excessos.				
3. As iniciativas de alinhamento e otimização de estruturas estão integradas à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências etc.) e à gestão de parcerias (pactuação externa) e aquisições (terceirizações).				
4. As unidades de suporte (administrativo, técnico e corporativo) estão alinhadas às demandas das unidades finalísticas e, sobretudo, pautadas pela agenda estratégica.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## 2.6. Alinhamento de Pessoas

Alinhar pessoas significa orientá-las para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, são necessárias várias iniciativas para atrair e reter talentos, desenvolver lideranças, promover valores e o desenvolvimento de competências e promover e direcionar o estímulo ao trabalho. Alinhar pessoas também implica no alinhamento das funções de gestão de pessoas no sentido de proporcionar um tratamento mais amplo, integrado e alinhado com a estratégia.

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado , mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. As pessoas são selecionadas para o preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização.				
2. O desempenho das pessoas e equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas e o desenvolvimento profissional – sistema de remuneração e de incentivos estimulam o alcance das metas, o aprendizado e a cultura de excelência.				
3. Existe alinhamento do perfil de competências das pessoas – identificando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para a execução e geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica.				
4. Realiza-se constantemente o dimensionamento (identificação, análise e quantificação) da força de trabalho necessária para o cumprimento dos objetivos institucionais, tendo como parâmetros a agenda estratégica e os processos de trabalho.				
5. A distribuição de pessoas é otimizada a partir da relação entre processos, competências e estrutura.				
6. Existe programa de capacitação e desenvolvimento, eles compatibilizam as necessidades da organização e das pessoas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## 2.7. Alinhamento de TI (Tecnologia de Informação)

Alinhar a TI é buscar proporcionar um adequado tratamento à questão da informação e comunicações de forma a suportar e apoiar as decisões estratégicas da organização.

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Existe planejamento da tecnologia da informação. Este planejamento da TI encontra-se alinhado com o plano estratégico de forma a contribuir para os objetivos organizacionais.				
2. A arquitetura de tecnologia da informação está adequada com a estratégia. Ela direciona o fornecimento de informação para as necessidades de gestores, partes interessadas e objetivos estratégico.				
3. Existe mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar as estratégias e o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização.				
4. Comunica e provê serviços <i>on-line</i> aos servidores, cidadãos e partes interessadas.				
5. Existe análise de custo-benefício, retorno sobre investimento ou qualquer outra medida de valor para os projetos de tecnologia da informação.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## 2.8. Alinhamento de Orçamento

A principal função do orçamento é dimensionar e bem alocar os recursos necessários à execução da estratégia.

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. A proposta orçamentária está alinhada e pautada pela estratégia organizacional.				
2. Há gestão efetiva dos processos orçamentários e financeiros para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização.				
3. Realiza-se monitoramento da execução orçamentária e financeira, prevendo o realinhamentos entre orçamento, estratégias e objetivos.				
4. O grau de flexibilidade para alocação/realocação dos recursos é suficiente.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

### SEÇÃO 3: SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (M&A)

Monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção, que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela. O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado.

#### 3.1. Sistemática de M&A

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
1. Existe uma estrutura interna (unidade) responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços (iniciativas e ações) e dos resultados (objetivos e metas) que integra os escritórios de estratégia, projetos, processos e contratos.				
2. Há uma definição clara do processo de monitoramento e avaliação a partir do estabelecimento da forma e do <i>timing</i> como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados.				
3. Existe um processo de comunicação definido com a concepção de painéis de controle ( <i>webpages</i> , <i>banners</i> , monitores, <i>displays</i> , cartazes e/ou sistemas informatizados) para disponibilização de um conjunto de informações relevante e necessárias sobre o desempenho e que possam ser repassadas às partes interessadas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/3)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---



### 3.2. Prestação de Contas

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
4. As informações de monitoramento e avaliação dos objetivos e metas estão à disposição dos cidadãos na internet e em outros meios e os relatórios de avaliação estão à disposição dos cidadãos na internet.				
<b>Nota média do bloco (quesito anterior)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

### 3.3. Correção de Rumo

Quesitos	0	1	2	3
	nao tem nada	iniciado	quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora
5. Existem critérios e procedimentos institucionalizados que são aplicados para analisar e corrigir o descumprimento dos esforços e resultados.				
6. As avaliações são utilizadas para a tomada de decisão e são empregadas na reformulação dos programas estratégicos.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/2)</b>				

Observações:

---



---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---



---

## CONSOLIDAÇÃO DA PONTUAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 3.1. Consolidação da Pontuação

A tabela de pontuação a seguir deverá ser utilizada para consolidar as notas do instrumento.

<b>Instrumento de autoavaliação</b>		
<b>Seção</b>	<b>Blocos</b>	<b>Nota média</b>
1 Agenda Estratégica	1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	
	1.2. Estabelecimento do Propósito	
	1.3. Definição de Resultados	
	1.4. Definição de Esforços de Implementação	
	<b>Nota média da Agenda Estratégica (<math>\Sigma</math> das notas médias dos blocos/4)</b>	
2 Alinhamento da Estrutura implementadora	2.1. Desdobramento da Estratégia	
	2.2. Pactuação Interna	
	2.3. Pactuação Externa	
	2.4 Alinhamento de Processos	
	2.5. Alinhamento de Estrutura	
	2.6. Alinhamento de Pessoas	
	2.7. Alinhamento de TI	
	2.8. Alinhamento de Orçamento	
	<b>Nota média do Alinhamento da Estrutura Implementadora (<math>\Sigma</math> das notas médias dos blocos/8)</b>	
3 Monitoramento e Avaliação	3.1. Sistemática de M&A	
	3.2. Prestação de Contas	
	3.3. Correção de Rumo	
	<b>Nota média do Monitoramento e Avaliação</b>	
<b>Nota final do Instrumento de autoavaliação (<math>\Sigma</math> das notas médias das seções/3)</b>		



Instrumento de autoavaliação II: DIREÇÃO SETORIAL								
1 . AGENDA ESTRATÉGICA	1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	1.2. Estabelecimento do Propósito	1.3. Definição de Resultados	1.4. Definição de Esforços de Implementação				
Potencialidades	Planejamento Estratégico participativo	Atendimento na rua maior Marketing Institucional	Recente Cultura Metas Indicadores e Resultados					
Áreas de Melhoria	Interferências políticas	Propósito genérico impactos difusos	Falta alinhamento dos projetos com a visão institucional	Falta detalhamento adequado para efetivar estratégia				
	Necessidade de mudança cultural	Falta de motivação dos servidores para alcance propósitos	Falta de metas factíveis (eficácia, eficiência, efetividade)	Prazos rotineiramente modificados				
				Falta marcos críticos				
2. ALINHAMENTO DA ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	2.1. Desdobramento da Estratégia	2.2. Pactuação Interna	2.3. Pactuação Externa	2.4 Alinhamento de Processos	2.5. Alinhamento de Estrutura	2.6. Alinhamento de Pessoas	2.7. Alinhamento de TI	2.8. Alinhamento de Orçamento
Potencialidades							Implementação do SEI menor relação custo-benefício	Parf
Áreas de melhoria	Falta alinhamento unidades executoras e integração	Pactuação Interna Incipiente	Pactuação Externa Incipiente	Falta de Revisão estrutura organizacional	Inexistência de alinhamento entre as unidades de suporte com as unidades finalísticas	Alinhamento superficial e menos por competência	Falta de Alinhamento da TI com Planejamento Estratégico	
		indicadores enfiados	assimetria de informações			Falta de compatibilização necessidades da organização com RH	Serviço restrito poucos dirigentes	Gestão Orçamentária financeira personalística
		subestimação de metas					Falta de avaliação retorno investimento	Falta de alinhamento com Planejamento Estratégico
		censura pública					Falta divulgação das informações relativas ações de TI	
3. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	3.1. Sistemática de M&A	3.2. Prestação de Contas	3.3. Correção de Rumo					
Potencialidades								
Áreas de melhoria	Falta avaliar resultados alcançados em relação efetividade dos esforços para alcance metas		Inexistência de decisões posteriores para reformulação das estratégias ou Planejamento Estratégico					
			Falta divulgação					

Instrumento de autoavaliação II: APOIO								
<b>1 . Agenda Estratégica</b>	<b>1.1. Compreensão do Ambiente Institucional</b>	<b>1.2. Estabelecimento do Propósito</b>	<b>1.3. Definição de Resultados</b>	<b>1.4. Definição de Esforços de Implementação</b>				
<b>Potencialidades</b>	Planejamento Estratégico participativo com visão de longo prazo							
	Melhor indicador de qualidade							
<b>Áreas de melhoria</b>		Falta divulgação para público interno	Falta indicador de qualidade ligado à eficácia eficiência efetividade	Indicadores Institucionais confusos				
				Falta de prestação de contas com regularidade				
<b>2. ALINHAMENTO DA ESTRUTURA IMPLEMENTADORA</b>	<b>2.1. Desdobramento da Estratégia</b>	<b>2.2. Pactuação Interna</b>	<b>2.3. Pactuação Externa</b>	<b>2.4 Alinhamento de Processos</b>	<b>2.5. Alinhamento de Estrutura</b>	<b>2.6. Alinhamento de Pessoas</b>	<b>2.7. Alinhamento de TI</b>	<b>2.8. Alinhamento de Orçamento</b>
<b>Potencialidades</b>							Boa estrutura física de TI	
<b>Áreas de Melhoria</b>		Inviabilidade de consecução por ser instituição militar	Pactuação tímida	Gestão de RH obstáculo otimização processos	Alinhamento estrutura prejudicado fatores externos (crise econômica)	Gratificações sem alcance metas	Falta integrar dados	
		falta de escritório e política de compliance institucional	Falta clareza pactuações existentes	Gestão RH prejudicada fatores externos	Falta integração de processos	Merecimento subjetivo	Precisa evoluir o prontuário eletrônico médico	
						Falta gestão por competência		
<b>3. Monitoramento e Avaliação</b>	<b>3.1. Sistemática de M&amp;A</b>	<b>3.2. Prestação de Contas</b>	<b>3.3. Correção de Rumo</b>					
<b>Potencialidades</b>								
<b>Áreas de melhoria</b>		Poucas informações ao cidadão						
		falta avaliar a qualidade institucional						

Instrumento de autoavaliação II : OPERACIONAL								
<b>1.1. AGENDA ESTRATÉGICA</b>	<b>1.1. Compreensão do Ambiente Institucional</b>	<b>1.2. Estabelecimento do Propósito</b>	<b>1.3. Definição de Resultados</b>	<b>1.4. Definição de Esforços de Implementação</b>				
<b>Potencialidades</b>	Planejamento Estratégico algo positivo	Proposito bem definido para clientes	Existência Mapa Estratégico	Existência Parf				
	Disponível portal corporativo		Diversidade culturas organizacionais	precisa melhorar nível detalhamento esforços implementação				
			Melhoria indicadores desempenho área operacional					
			Imagem forte da corporação					
<b>Áreas de Melhoria</b>	Falta Indicadores para desempenho área-fim	Divulgação estratégia falha	Falta indicadores					
	Falta Compreensão ambiente institucional pelo nível operacional	Falta clareza finalidade missões	Falta preenchimento Relatório Ocorrências					
	Resistência quanto prática Planejamento de Agenda Estratégica	Falta de divulgação Plano Estratégico para níveis Táticos e Operacional	Falta unidade política tropa					
	Falta estudos Inteligência Estratégica para decisão Comando	Falta de Endomarketing	Deficiência divulgação resultados nível de execução					
<b>2. ALINHAMENTO DA ESTRUTURA IMPLEMENTADORA</b>	<b>2.1. Desdobramento da Estratégia</b>	<b>2.2. Pactuação Interna</b>	<b>2.3. Pactuação Externa</b>	<b>2.4 Alinhamento de Processos</b>	<b>2.5. Alinhamento de Estrutura</b>	<b>2.6. Alinhamento de Pessoas</b>	<b>2.7. Alinhamento de TI</b>	<b>2.8. Alinhamento de Orçamento</b>
<b>Potencialidades</b>		Incentivos Meritórios existem			Mapa Estratégico orienta a instituição para missão-fim	Existência Plano de Cursos	Existência SEI	Excelência na execução orçamentária
<b>Áreas de Melhoria</b>	Falta de alinhamento Plano de Emprego	Incentivos Meritórios existem não obrigatórios aos GBMs		Avaliação de Impacto e desempenho insuficiente		Ingerências Políticas	Gestores não utilizam TI para desdobramento evolutivo	demora elevada entre o pedido e a efetiva contratação serviço
	Falta de aferição			Falta de documentos acerca processos diários de trabalho pela tropa		Falta estudo profissiográfico	Falta de rádios para socorro e georeferenciamento endereços	
				Mapeamento processos fase inicial		Cargos preenchidos critérios gratificação e não competência		
						Falta de critérios objetivos cargos de chefia		
						Movimentação de pessoal sem capacitação técnica na área que vai trabalhar		
<b>3. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	<b>3.1. Sistemática de M&amp;A</b>	<b>3.2. Prestação de Contas</b>	<b>3.3. Correção de Rumo</b>					
<b>Potencialidades</b>			Reunião Alto Comando às 2as feiras					
<b>Áreas de Melhoria</b>			Falta conexão com Planejamento Estratégico					
			Correção ainda insuficiente					
	Falta de indicadores / Falta de Sistemática de Monitoramento e Avaliação		Corporação não elabora cenários prospectivos					