

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DAS INSTITUIÇÕES

Gerson Gross¹
Ricardo Silva²

RESUMO

Este artigo busca mostrar a experiência na aplicação do planejamento estratégico e a evolução do 7º Grupamento de Bombeiros ao longo de quatro anos de implantação desse sistema administrativo. Abordar suas principais características com enfoque na administração por projetos de planejamento organizacional e pela busca de resultados. Destaca também o papel do funcionário público, no caso bombeiros militares e a importância do seu comprometimento com o serviço, executando sua função com responsabilidade. Mostrar, ainda o papel do administrador no planejamento e controle das ações, com vistas ao atingimento das metas dentro dos prazos planejados. Esta Unidade do Corpo de Bombeiros demonstrou que por meio de um planejamento sólido, pautado na análise de cenários, definindo sua missão, visão, valores, objetivos e metas, foi possível buscar um crescimento consistente. Serão apresentados dados da Unidade estudada, bem como seus resultados na execução orçamentária, padronização de procedimentos e sistema de controle, que agilizam e garantem a execução dos objetivos e metas. O sistema de controle do planejamento permite a correção de rumo quando necessário e a avaliação da eficácia das metas estabelecidas. O Corpo de Bombeiros, que é um órgão público que tem um alto índice de aceitação e confiabilidade por parte da população, mas que como muitos outros órgãos, também sofre com problemas de gerenciamento interno e enfrenta as dificuldades na implantação da gestão estratégica.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Qualidade. Administração Pública. Funcionário Público. Corpo de Bombeiros.

Tendo-se como base de que o Planejamento Estratégico visa estabelecer as estratégias para que uma instituição sobreviva, conviva e evolua em um ambiente de incertezas e riscos. Esta ferramenta busca analisar os possíveis cenários que podem se apresentar frente aos ambientes internos e externos à instituição, suas fraquezas, ameaças,

¹ Major do Quadro de Oficiais do Corpo de Bombeiros, Mestre em Gestão em Controle de Segurança Pública pela Academia Policial Militar do Guatupê e Universidade Federal do Paraná, aluno do Curso Superior de Polícia da Academia Policial Militar do Guatupê. E-mail: gerson.gross@bm.pr.gov.br.

² Ten.-Cel. do Quadro de Oficiais do Corpo de Bombeiros, Doutor em Gestão e Controle de Segurança Pública pela Academia Policial Militar do Guatupê e Universidade Federal do Paraná. Orientador de Conteúdo. E-mail: ricardo.silva@bm.pr.gov.br

forças e oportunidades para que seja possível estabelecer um rumo a ser seguido e, especialmente nas instituições públicas, estabelecer um caminho para que, dentro da legalidade, possa cumprir com sua responsabilidade social.

Segundo OSBORNE & GAEBLER³ (1997, p. 21, apud GARCIA, 2001):

O governo é uma instituição fundamentalmente diferente da empresa. Os empresários são motivados pela busca de lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitos. As empresas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes.

Nas últimas décadas tem acontecido uma mobilização geral no sentido de buscar programas de gestão da qualidade, tendo como intenção a melhoria do atendimento à população no serviço público buscando-se melhorar a imagem negativa que existe atualmente.

Mais que isso, atualmente a população questiona a real necessidade de algumas instituições e até o modelo de sua estrutura. O planejamento estratégico aplicado nas instituições públicas torna-se de fundamental importância para sua própria sobrevivência.

A importância do tema no serviço público pode ser avaliada pelos crescentes estudos, e pelas iniciativas governamentais que começam a aparecer no cenário do país, em busca de programas de gestão que otimizem o emprego dos recursos públicos e maximizem sua eficiência na prestação dos serviços públicos. Há um longo caminho ainda a ser percorrido, mas o fato de haver uma preocupação inicial é um momento para se aproveitar e desencadear propostas de melhorias em todos os setores públicos.

Atualmente o clamor social é por uma administração pública pautada pela transparência e pela responsabilidade, pela busca, na esfera de suas atribuições, em criar benefícios voltados à sociedade e que a atendam de forma satisfatória. Entendo que para isso, deve-se priorizar o planejamento como ferramenta que permita a busca dos objetivos com uma definição clara da missão e da visão de futuro da administração pública pautada no bem comum.

Para melhor entendimento da importância do planejamento, em qualquer instituição, basta fazer um exercício rápido de reflexão: na década de 1990 as maiores empresas aéreas do Brasil eram a VASP, a VARIG e a TRASBRASIL. Estas empresas ainda existem hoje? Com as instituições públicas não é diferente. Nesta mesma linha, pode-se pensar, ainda, nos bancos estatais que existiam na mesma década de 1990. Quantos deles ainda estão operando?

Este artigo busca apresentar, de uma forma simples de ser compreendida, a contextualização do planejamento estratégico, sua evolução com o passar dos anos, sua importância institucional e uma avaliação de seu emprego prático no período de 2011 a 2014 no 7º Grupamento de Bombeiros (GB) responsável pela área norte da Capital do Estado e pela Região Metropolitana Norte abrangendo 14 municípios desta região.

18 A ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se verificar na literatura que o planejamento estratégico nasceu do modelo militar com as guerras, suas origens, seus objetivos e seu dinamismo. SILVEIRA JR. e VIVACQUA (1996, p. 14), define a origem da palavra estratégia da seguinte maneira:

[...] encontra-se em grego *stratós* (exército), (...). De *stratós* derivam *stratégos* (o comandante do exército - o general) e *strategia* (o comando do general, ou a arte de comandar o exército). [...]

Segundo GURALNIK (1986, apud PINTO, 2009, p. 10), estratégia militar é "a ciência do planejamento e direção em larga escala de operações militares ou manobra de forças para adquirir a posição mais vantajosa para combater o inimigo". Transportando para o meio empresarial, verifica-se que uma ideia central foi mantida: a de obter vantagem competitiva no mercado.

Neste pensamento, a palavra estratégia segundo AURÉLIO (2010, p. 321) é a "arte militar de planejar e executar movimentos e operações (...), visando a alcançar ou manter posições (...)" e, ainda, por extensão, é a "arte de aplicar os meios disponíveis ou de explorar condições favoráveis com vistas à consecução de objetivos específicos." Para entender melhor, se faz necessário um breve retrospecto na própria história da humanidade.

Pode-se constatar que a evolução da humanidade foi determinada por uma série de invenções que foram criadas a partir de necessidades a serem supridas. As armas para a caça e defesa, a obtenção e sustentação do fogo para se aquecer e preparar alimentos, a agricultura que fixou as comunidades no terreno e muitas outras evoluções que melhoraram a existência humana no planeta. Sem dúvida a invenção mais revolucionária em termos de aprendizagem foi a linguagem. Sem a linguagem não seria possível repassar os conhecimentos a outras gerações. Todas as invenções teriam que ser redescobertas ou reinventadas pelas gerações seguintes.

Com o advento da agricultura e da linguagem, que fixou o homem no terreno e proporcionou-lhe disseminar os conhecimentos e aperfeiçoar as tecnologias, surgiu a necessidade de defesa e, posteriormente a expansão desse território com a conquista de novos. Por isso pode-se verificar que a guerra e o conflito passaram a fazer parte do cotidiano da humanidade.

Por essa necessidade de estar sempre preparado para o enfrentamento de conflitos e a necessidade de sobrevivência, surgiram no século XVII os primeiros jogos de guerra, simples e limitados. Seu aperfeiçoamento tornou-os mais complexos e a estratégia, então saiu do cenário de batalha dos jogos e ganhou grandes e especializados grupos de apoio para auxiliá-la (são os denominados *staffs*). Embora a responsabilidade estratégica ainda permaneça na figura do general, muitas dessas funções foram delegadas a estes grupos de apoio. Esse modelo passou a fazer parte das organizações militares modernas.

Segundo TAYLOR (1975, apud ALDAY, 2000, p. 10) o Planejamento Estratégico surgiu em meados da década de 60 através dos modelos metodológicos de planejamento propostos pelo professor Igor Ansoff e dos pesquisadores do Stanford Research Institute. DRUCKER (2008, p. 125), define o planejamento estratégico como:

[...] um processo contínuo de assunção de riscos na tomada de decisões presentes sistematicamente com a com maior conhecimento do futuro; organizando os esforços necessários para a realização destas decisões; mensurando os resultados com as expectativas delineadas através de um organizado e sistemático mecanismo de controle.

Para isso há que se considerar as questões de macropolítica, macro estratégia e os objetivos funcionais da empresa.

O planejamento estratégico adotado no universo comercial visa a sobrevivência das empresas no mercado e a manutenção dos lucros. Afinal, para a sobrevivência da empresa é proporcional a sua lucratividade.

19 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Diferente das empresas privadas, as empresas públicas não buscam lucro. O foco principal é a prestação de serviços que atendam a sociedade de modo satisfatório. Por esse motivo pode-se imaginar que uma instituição pública tem sua perenidade garantida, pois não há concorrência e seus serviços são essenciais à sociedade, o que não é verdade.

Para SOUZA (2010, p. 10), atualmente as organizações públicas desempenham o seguinte papel:

Papel fundamental atribuído às organizações públicas no mundo moderno é a de ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades dos cidadãos. O Estado tem o dever de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais.

Nesse viés, pode-se constatar que as instituições públicas, na atualidade, são muito mais cobradas pela sociedade para que cumpram um papel mais eficiente voltado ao atendimento de suas necessidades. Ser eficiente, neste caso, significa realizar sua finalidade com economia e dentro do prazo determinado.

Verifica-se que o mundo globalizado proporciona mudanças constantes e imprevisíveis, aliado ao avanço tecnológico, que inviabiliza o modelo de gestão burocrático. Esse panorama exige uma administração pública mais ágil, descentralizada e com foco nos resultados, ou seja, um modelo gerencial.

A sociedade clama pela moralidade e eficiência no serviço público. O cidadão deixa de ser passivo para exigir, cada vez mais a excelência no trato com a "coisa pública", o que remete ao emprego cada vez mais racional dos recursos. Isso impõe às instituições públicas uma mudança de paradigma, impondo um novo modelo de gestão, como citado no parágrafo anterior.

Esse novo modelo de administração pública prioriza o cidadão, com foco no atendimento às suas necessidades e a criação de novas oportunidades. Para que esse objetivo seja atingido, faz-se necessário o emprego de diversas ferramentas gerenciais disponíveis e uma mudança na postura estratégica das organizações públicas.

20 A APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO 7º GB

O 7º GB foi criado através do Decreto Estadual nº 8529, de 13 de outubro de 2010. A implantação da nova Unidade, no entanto, só ocorreu em 05 de abril de 2011, tendo como sede o Quartel de Bombeiros do Bairro Cabral em Curitiba - Paraná.

Segundo o Comandante da Unidade, Ten.-Cel. QOBM Ricardo Silva, o nascimento do plano estratégico se deu pela necessidade de se estabelecer um processo de trabalho sólido,

voltado a atender a principal demanda da Unidade: “Cumprir com eficácia a missão Constitucional”.

O embrião do Plano Estratégico do Grupamento foi estabelecido no início do ano de 2011, com a adoção do livro de missões para implantação da Unidade. Em 12 Jan. 2012, no ano do centenário do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, foi aperfeiçoado como plano de metas, reforçando a necessidade de consolidar o profissionalismo da corporação. Vislumbrou-se naquele documento um instrumento para se alcançar a solidez de uma instituição respeitada, necessária e útil à sociedade. Seu exercício demarcou, nos anos seguintes, uma mudança na gestão dos serviços da Unidade onde ficou evidenciada a eficiência na busca pelos resultados pautados nos princípios constitucionais da administração pública, baseados no Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]

A efetivação deste primeiro planejamento proporcionou uma sensível melhoria nos índices de prevenção contra incêndios na área de atuação do 7º GB. Para sustentar este plano inicial foram estabelecidos procedimentos para a consecução dos objetivos e das metas, bem como foram implantados mecanismos de controle que permitiram o monitoramento das metas e a correção de rumos em caso de óbices no andamento dos trabalhos.

O embrião de planejamento estabelecido em 2012 no 7º GB permitiu o crescimento sustentável da unidade nestes últimos 4 anos. A visão inicial do plano estabelecia que a unidade se tornaria um laboratório para novas práticas administrativas buscando a excelência na prestação de serviço de prevenção e combate a incêndios na sua área de atuação. Foram estabelecidas as metas, os prazos, os procedimentos e os indicadores para monitoramento. O resultado obtido, observado no final do ano de 2014 se mostrou positivo, conforme será demonstrado na sequência.

Ressalta-se que os esforços do grupamento no atendimento das necessidades da população resultaram na diminuição dos prazos de vistorias e de análises de Planos de Segurança pela Seção de Prevenção Contra Incêndio e Pânico.

Tal intento somente foi atingido com o treinamento constante do efetivo; pelo controle e manutenção das viaturas e equipamentos, com foco na operacionalização das viaturas voltadas a realização de atividades de vistoria. Essa prática significou a presença

constante do Bombeiro nas ruas com os caminhões de combate a incêndio e resgate que, anteriormente ficavam aquartelados, e que agora passaram a circular na área de atuação realizando vistorias.

A presença do Bombeiro nas ruas proporcionou uma aproximação maior à comunidade e um maior conhecimento da área pelas guarnições das frações de bombeiro que compõem a Unidade.

A sistematização dos serviços foi regulada por Notas de Instrução que passaram por reformulação e foram reeditadas em 2015, conforme será abordado adiante.

Em uma visão sistêmica, todas as seções cumpriram papel fundamental para atingir estes resultados. Importante ressaltar o foco na meta principal em reduzir os prazos dos serviços prestados pela Seção de Prevenção Contra Incêndio e Pânico (B-7).

Nesta nova visão, a missão constitucional, passou a ser responsabilidade de todos os integrantes da Unidade, indistintamente da sua condição de trabalho, se administrativa ou operacional, não havendo, portanto, um único setor responsável pela atividade prevencionista (vistorias).

Após avaliação do planejamento que norteou o rumo do Grupamento nos anos de 2012 a 2014, com a consolidação dos conceitos tornou-se possível planejar os próximos quatro anos. No novo Plano Estratégico (2015) foram definidas as diretrizes do Comando do 7º GB para o período 2015 a 2018 tendo por base a continuidade e o aperfeiçoamento dos resultados obtidos no período de 2012 - 2014. Isto, tendo em vista que depois de realizada a avaliação global dos resultados obtidos nos anos passados, comprovava-se agora na prática e de maneira inequívoca, os benefícios obtidos com o uso do “planejamento estratégico”, na busca por resultados.

O caminho da excelência na prestação dos serviços constitucionais da instituição, após a implantação do Planejamento Estratégico, apresentou agora a eficiência de uma ferramenta capaz de estabelecer o “processo de trabalho”, inexistentes até então, fazendo com que os diversos setores da Unidade, se voltassem a uma única direção, cumprir a missão Constitucional.

20.1 A ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO 7º GB PARA O PERÍODO DE 2015 A 2018

Após a avaliação do plano estratégico de 2012 a 2014, considerado profícuo nos resultados obtidos, o comando do grupamento decidiu pela continuidade das ações principais na formulação do plano estratégico referente ao período de 2015 a 2018. Tal período Foi considerado levando-se em consideração o mandato do governo do Estado. Buscou-se também, contemplar o Plano de Governo do Governador eleito, porém sendo mantido o cerne voltado ao atendimento das necessidades do cidadão dentro das esferas de atuação do Corpo de Bombeiros.

O Plano Estratégico do 7º GB (2015) foi então estruturado definindo-se, inicialmente a missão, visão e valores da Unidade, ficando dessa maneira elencados:

Missão:

Prestar serviço de prevenção e combate a incêndios, socorro público e defesa civil conforme dispositivo constitucional promovendo a manutenção da tranquilidade pública.

Visão:

Prestar serviço de prevenção e combate a incêndios, socorro público e defesa civil conforme dispositivo constitucional promovendo a manutenção da tranquilidade pública.

Valores:

Ética	Impessoalidade
Disciplina	Moralidade
Hierarquia	Publicidade
Legalidade	Eficiência [...] (Plano Estratégico 7º GB, 2015).

Após a definição da missão, da visão e dos valores passou-se a determinação dos Objetivos e das metas para o período 2015 a 2018, buscando-se como referência o período de 2011 a 2014.

Os objetivos e as metas foram propostos como caminhos para manutenção da missão na busca pela conquista da visão de futuro da Unidade. Observa-se que estes compõem o núcleo central do Plano Estratégico. Para sustentação deste núcleo central, foram definidos cinco eixos articuladores que são os objetivos principais, visando a manutenção da missão e a consolidação da visão.

Os objetivos definidos foram:

- a) Melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- b) Aumentar a eficiência da proteção contra incêndio;
- c) Melhorar as condições da frota de veículos;

- d) Manter o serviço operacional
- e) Expandir os serviços. (Plano Estratégico 7º GB, 2015).

Conforme estruturado anteriormente na Unidade, e de maneira consolidada, foram definidas duas ações estruturantes baseadas na Doutrina de Emprego Bombeiro Militar:

Rotinas Operacionais e Administrativas;
Escalas Rotativas; (Plano Estratégico 7º GB, 2015)

Foi definido no Plano Estratégico da Unidade, que estas ações estruturantes devem servir como facilitadoras para cumprimento do plano como um todo. O resumo estrutural do Plano ficou definido conforme a Figura 1 a seguir.

As Ações Estruturais foram definidas como atividades essenciais, que dão sustentação à execução do Plano Estratégico, estabelecidas para o cumprimento da missão buscando-se o resultado estabelecido na visão do Plano Estratégico (2015), são elas:

ROTINA

O estabelecimento de uma rotina bem definida busca melhorar a execução das tarefas rotineiras e melhorar o resultado do serviço operacional e administrativo. Esta rotina está estabelecida na Nota de Instrução nº 003, de 15 dez. 14, da B/3 - 7º GB.

ESCALA ROTATIVA

A Escala Rotativa tem por objetivo facilitar a rotatividade de profissionais nos diversos serviços prestados pelo grupamento sempre que houver necessidade, buscando-se o fiel cumprimento do Plano Estratégico do Grupamento. A Escala Rotativa está definida na Nota de Instrução nº 004, de 15 dez. 14, da B/3 - 7º GB. (Plano Estratégico 7º GB, 2015).

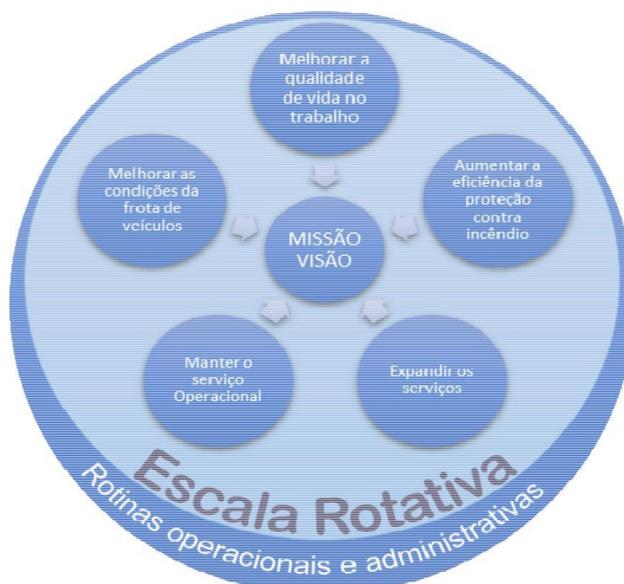


FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PLANO ESTRATÉGICO DO 7º GB FONTE: Plano Estratégico 7º GB (2015)

Após o comando da Unidade definir a missão, a visão, os valores, os objetivos e as ações de sustentação, foram definidas as metas e as ações junto com os chefes das seções do Estado-Maior e os Comandantes de Subgrupos de Bombeiros, definindo-se aí os prazos e as responsabilidades.

Tão importante quanto a definição das metas e das ações é a criação de mecanismos de acompanhamento e controle dos objetivos e metas. Neste sentido, o plano estratégico da Unidade define estas condições através de reuniões mensais para acompanhamento das metas e das ações a serem desenvolvidas pelos Subgrupos e pelas seções de Estado-Maior.

Com a finalidade de padronizar as ações foram editadas 10 (dez) Notas de Instrução e uma Nota de Serviço que funcionam como balizadores de todo trabalho documentos gerando a agilidade necessária para a consecução das metas. As Notas de Instrução editadas foram:

- a) Nota de Instrução 01/2015 - Avaliação de desempenho e desenvolvimento do 7º GB;
- b) Nota de Instrução 02/2015 - Plano Anual de Instrução;
- c) Nota de Instrução 03/2015 - Rotina de Serviço Operacional e Administrativo do 7º GB;
- d) Nota de Instrução 04/2015 - Escalas Rotativas;
- e) Nota de Instrução 05/2015 - Conduta do Oficial de Socorro;
- f) Nota de Instrução 06/2015 - Operação e Manutenção de viaturas e Equipamentos;
- g) Nota de Instrução 07/2015 - Procedimentos Gerais para Compras e Pagamentos de Diárias;
- h) Nota de Instrução 08/2015 - Serviço de Prevenção Contra Incêndios;
- i) Nota de Instrução 09/2015 - Implantação de Novos Postos de Bombeiro Militar ou Postos de Bombeiro Comunitário;
- j) Nota de Instrução 10/2015 - Inspeção em Hidrantes e Alternativas para Abastecimento;
- k) Nota de Serviço nº 01/2015 - Inspeção do Comando nas Subunidades.

O estudo das Notas de Instrução e da Nota de Serviço deixa bem claro que a definição dos objetivos, das metas e das ações em cada campo da administração da Unidade foram elaborados de maneira satisfatória. As Notas de Instrução definem todos os procedimentos a serem adotados em conformidade com a legislação vigente e a doutrina bombeiro militar, sempre amarrados aos objetivos definidos no Plano Estratégico. Essa organização demonstrou maior eficiência da máquina administrativa com a definição de procedimentos padronizados. A ocorrência de falhas no sistema é facilmente detectada e corrigida no tempo necessário.

A definição de procedimentos explicita o papel de cada um dos envolvidos nos diversos processos e o foco na consecução dos objetivos propostos.

Verifica-se, no bojo do Plano Estratégico da Unidade estudada que foram definidos os procedimentos de controle do plano, com reuniões periódicas com os administradores de subunidades e das seções de Estado-Maior para exposição do andamento das metas estabelecidas. Pode-se verificar, ainda, que na Nota de Instrução nº 08/2015 que foi definido, também o sistema de informações para levantamento do andamento das vistorias e análises de Planos de Segurança Contra Incêndio e Pânico. Neste sistema consta a quantidade de serviços prestados e os prazos para sua realização (ver Quadro 3 e Gráfico 2 e 3 no item a seguir).

20.2 ANÁLISE DOS DADOS DE DESEMPENHO DE 2012 A 2014

Neste tópico, serão analisados os dados de desempenho da Unidade no período de 2012 a 2014. Serão analisados os dados como área de atuação e população atendida, recursos humanos, viaturas, finanças e os dados de desempenho do serviço de segurança contra incêndio e pânico. Vale considerar que a Unidade foi implantada em abril de 2011 e os dados analisados levaram em conta o estabelecimento das metas para o período de 2015 a 2018.

20.2.1 Área de articulação e população atendida

O 7º GB é uma Unidade com sede em Curitiba. Sua área de atuação compreende, conforme representado na Figura 2, 31 bairros da região norte de Curitiba e 14 municípios da Região Metropolitana (RM) Norte (conforme Figura 2). O Grupamento é responsável pelo atendimento de uma população de 418.229 habitantes dos 31 bairros da região norte da Capital e 624.132 habitantes dos 14 municípios da RM Norte.

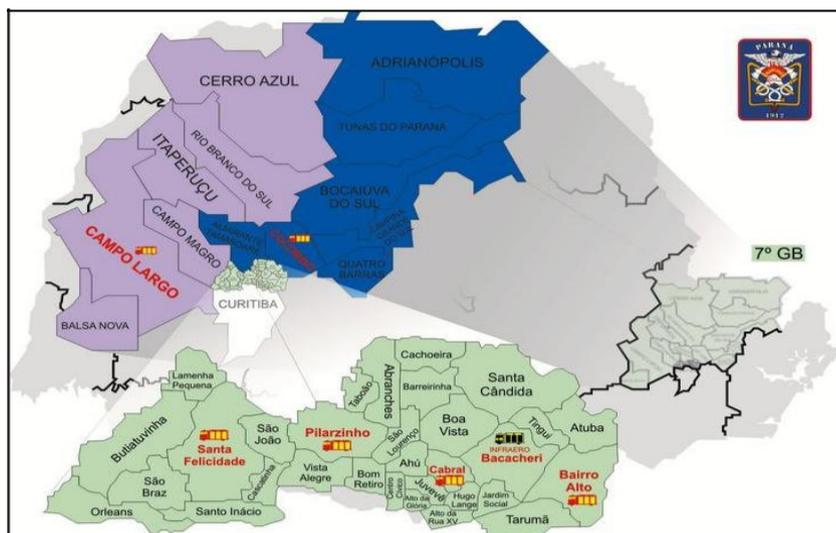


FIGURA 2: ÁREA DE ARTICULAÇÃO DO 7º GB

FONTE: Corpo de Bombeiros da PMPR

20.2.2 Recursos Humanos:

Para a execução das atividades operacionais e administrativas o 7º GB conta com um efetivo de 231 (duzentos e trinta e um) Bombeiros militares distribuídos nas subunidades.

Constata-se uma defasagem no efetivo na ordem de 44%. Em visita à Unidade, pode-se verificar que os bombeiros que desempenham serviço administrativo acumulam funções para que não haja prejuízo do serviço operacional. A atividade de Prevenção Contra Incêndio e Pânico, considerada como integrante do serviço operacional, é gerenciada e controlada pela 7ª Seção do Estado-Maior da Unidade (B/7) e operacionalizada pelos Subgrupamentos de Bombeiros (SGB). Sendo assim, a distribuição do efetivo entre o serviço operacional e administrativo ocorre da seguinte forma: 19% (45 bombeiros), do efetivo está na área administrativa do Grupamento enquanto que 80,6% (186) está na área operacional, sendo que 139 são direcionados ao atendimento de emergências e 47 às atividades de segurança contra incêndio e pânico.

20.2.3 Atividades Operacionais:

O 7º GB desenvolve ações de prevenção e combate a incêndios, atividades de busca, salvamento, socorros públicos e defesa civil, missões definidas na Constituição do Estado do Paraná (1989). No período de 2012 a 2014 verificou-se o atendimento a 31.590 ocorrências na Unidade conforme se no Gráfico 1, a seguir:

O Gráfico 1 a seguir demonstra os quantitativos percentuais dos dados explicitados no quadro 1. É possível constatar que o 7º GB atende uma média de 10.530 ocorrências por ano, sendo os acidentes em meio de transporte e os atendimentos pré-hospitalares as de maior incidência, com 74%. Estas ocorrências são atendidas basicamente pelas guarnições de ambulância. Isto significa que as demais ocorrências, que representam 26%, atendidas pelas guarnições das viaturas Auto-Bomba-Tanque-Resgate (ABTR), demandam um tempo de ociosidade das guarnições nos quartelamentos.

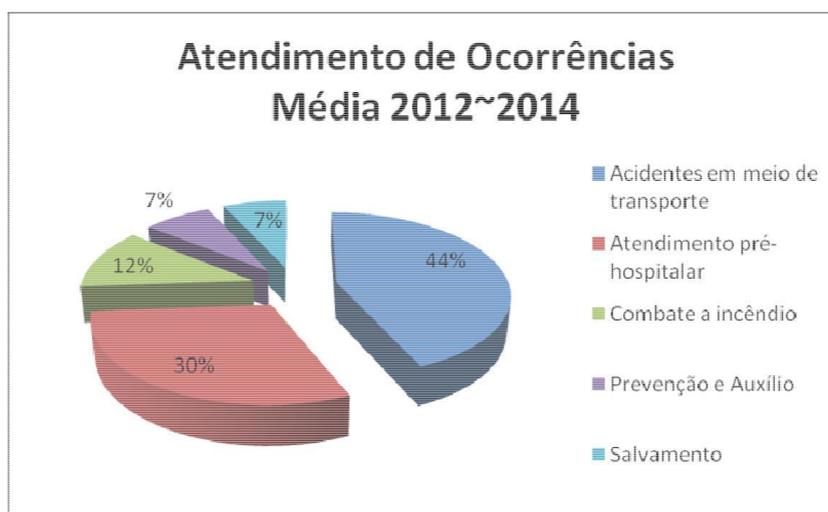


GRÁFICO 1 - DEMONSTRATIVO DOS PERCENTUAIS MÉDIOS DE OCORRÊNCIAS
FONTE: o autor (2015)

Com esta constatação, o Comando da Unidade verificou a possibilidade de apoio destas guarnições ao serviço de vistoria, com a mesma visão de que este serviço também faz parte do serviço operacional de bombeiro. Foi previsto então, todo um procedimento para que as guarnições de combate a incêndios passassem a atuar como vistoriadores. Houve uma mudança na rotina operacional da Unidade, passou-se a instruir o pessoal para a execução desta tarefa e, inicialmente foi estabelecida uma meta de 2 vistorias por dia para cada viatura ABTR. Como será demonstrado a seguir, no ano de 2012 foram poucas vistorias realizadas pelas guarnições de ABTR, sendo gradualmente incrementadas nos anos de 2013 e 2014. Atualmente a meta é de 5 vistorias por ABTR por dia. Este procedimento não alterou ou prejudicou o andamento das demais rotinas operacionais, como instrução, manutenção da viatura e do quartelamento.

A performance de emprego operacional da Unidade reflete agilidade no atendimento. Segundo dados levantados junto ao sistema de dados do Corpo de Bombeiros do Paraná (SYSBM), tendo como base o ano de 2014, o tempo médio de deslocamento foi de 13min.

15seg, o tempo médio de emprego das guarnições em operação foi de 43min. 59seg e o tempo médio de emprego operacional - desde a saída do quartel até seu retorno após atendimento - foi de 1h 16min 54seg.

Conforme o Planejamento Estratégico do 7º GB existem metas para os serviços prestados pela Seção de Segurança Contra Incêndio e Pânico (SSCIP), com apoio das guarnições operacionais conforme exposto anteriormente. As vistorias consistem em serviço operacional e parte destas metas deve ser atingida pelas equipes de serviço. Nos Gráficos 2 e 3 a seguir demonstram o desempenho do serviço de prevenção nos anos de 2012 a 2014.

O Gráfico 2 a seguir, representa graficamente os dados do quadro 3. Fica evidente, que o desempenho do grupamento, no serviço de segurança contra incêndio e pânico, teve uma melhoria considerável no período.

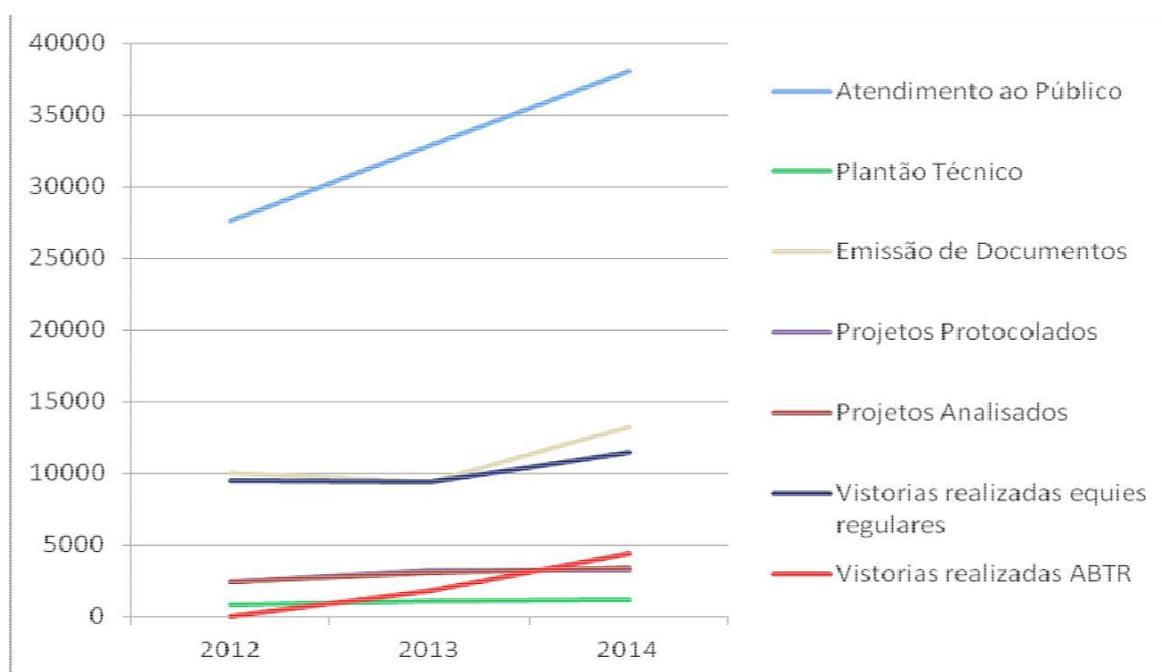


GRÁFICO 2 - DEMONSTRATIVO DA PERFORMANCE DO SERVIÇO DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO DO 7º GB

FONTE: o autor (2015)

Com as viaturas de combate a incêndio na rua houve a possibilidade, não só de aumentar as vistorias realizadas, mantendo-se os prazos nas condições estabelecidas na lei como também proporcionar uma maior aproximação do Corpo de Bombeiros com a Comunidade da área de atuação. Segundo o Comandante da Unidade, Ten.-Cel. Ricardo Silva, os benefícios foram além do esperado, atingindo áreas como a elevação da autoestima

do efetivo, melhoria do conhecimento técnico do pessoal, melhoria do relacionamento do Corpo de Bombeiros com a comunidade da área de atuação, entre outros.

20.2.4 Performance financeira:

Após verificar os dados do desempenho operacional e do efetivo é possível vislumbrar que a performance na arrecadação da Unidade aumentou no decorrer do período de 2012 a 2014. A comprovação desta hipótese pode ser verificada na Tabela 1 a seguir, que retrata a arrecadação de taxas, pelo 7º GB, referentes a serviços do Corpo de Bombeiros destinadas ao Fundo Estadual de Segurança Pública (FUNESP) no período de 2011 a 2014.

TABELA 1 - ARRECADAÇÃO DE TAXAS FUNESP PELO 7º GB NO PERÍODO DE 2011 A 2014

TAXAS FUNESP	Arrecadação (R\$)			
	2011	2012	2013	2014
Vistorias	957.470,06	1.455.079,22	1.616.103,81	1.755.662,67
Análise de Planos de Segurança Contra Incêndio e Pânico	277.581,99	417.366,71	442.054,54	413.128,67
Expedição de Documentos	8.421,95	13.949,78	18.301,77	21.679,93
Total	1.243.474,00	1.886.395,71	2.076.460,12	2.190.471,27

Fonte: B/3 do 7º GB (2015)

O Gráfico 3 a seguir demonstra o crescimento da arrecadação das taxas do FUNESP pela Unidade com uma variação positiva de 76,16% no ano de 2014 em relação ao ano de 2011 (ano de implantação da Unidade). Ressalta-se que neste mesmo período a Unidade Fiscal Paranaense (UFP PR) variou de R\$64,06 no ano de 2011 para R\$75,28 no ano de 2014, o que representa um percentual de variação na ordem de 17,51%.

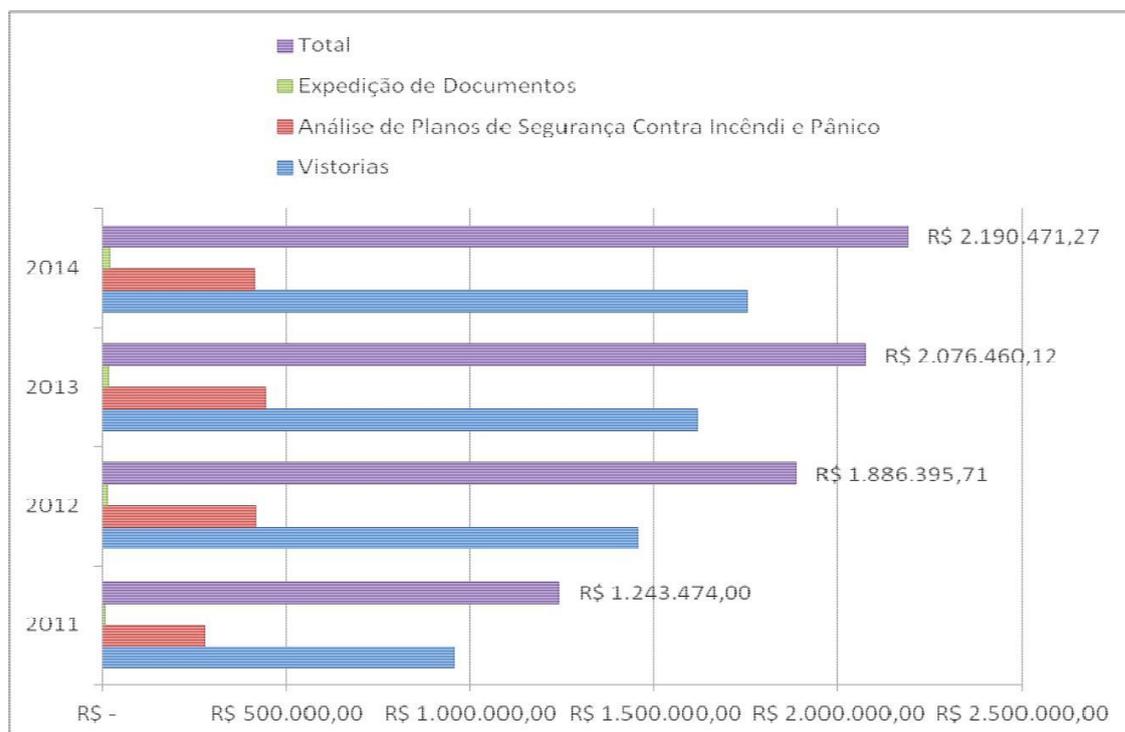


GRÁFICO 3 - ARRECADAÇÃO DE TAXAS FUNESP PELO 7º GB NO PERÍODO DE 2011 A 2014
 FONTE: o autor (2015)

21 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou trazer a aplicação prática do planejamento estratégico como ferramenta para o crescimento das instituições, em especial as públicas.

O estudo do 7º GB que foi a Unidade pioneira no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná em utilizar o planejamento estratégico, como piloto a ser considerado para implantação na Corporação revelou que é possível utilizar a ferramenta com sucesso para a melhoria da prestação de serviços e, em consequência, o crescimento da instituição.

Ao final da pesquisa verificou-se, alguns apontamentos importantes:

- a) nos documentos anexos ao Plano Estratégico do 7º GB estão estabelecidas as metas e as rotinas, estas são levadas a efeito diariamente e aquelas são buscadas a cada dia, sendo diferentes umas das outras;
- b) O mecanismo de controle do plano os administradores de subunidades e de seções do Estado-Maior na busca pelas metas, necessitando apresentar o andamento fundamentado de cada uma das metas sob sua responsabilidade ao Subcomandante da Unidade, em outras palavras: "motivo ≠ desculpa";

- c) as Notas de Instrução, que funcionam como procedimentos padronizados da Unidade, são revistas e atualizadas com a finalidade de corrigir procedimentos e otimizar as atividades administrativas;

Com os procedimentos adotados após a primeira versão do plano estratégico do 7º GB foram possíveis as seguintes realizações importantes:

- I. Implantação do Fundo de Reequipamento do Corpo de Bombeiros (FUNREBOM) no Município de Colombo;
- II. Estadualização da fração de Bombeiro Comunitário para Bombeiro Militar no Município de Colombo;
- III. Aquisição de viaturas e melhoria das instalações no Município de Colombo;
- IV. Implantação do FUNREBOM no Município de Almirante Tamandaré;
- V. Estadualização da fração de Bombeiro Comunitário para Bombeiro Militar no Município de Almirante Tamandaré;
- VI. Operacionalização do FUNREBOM no Município de Quatro Barras;
- VII. Implantação de melhorias no Quartel de Campina Grande do Sul;
- VIII. Renovação da Frota de viaturas operacionais na área do 7º Grupamento de Bombeiros;
- IX. Melhoria das salas de atendimento ao público no âmbito das subunidades;
- X. Contratação de projetos para reforma e ampliação do quartel do comando da Unidade;
- XI. Contratação da obra para reforma e ampliação do quartel do comando do 7º GB;
- XII. Processo de desapropriação dos terrenos adjacentes ao quartel do comando do 7º GB;
- XIII. Locação de imóvel para acomodar o comando da Unidade no período das obras de ampliação e reforma da sede;
- XIV. Manutenção dos prazos de vistoria e análise de projeto abaixo do estipulado pela legislação vigente;
- XV. Desenvolvimento de serviços de atenção à saúde do efetivo em parceria com a Diretoria de Saúde da PMPR;

Como ficou demonstrado pela análise do desempenho do 7º GB e pelas realizações acima elencadas, o sistema de informações como indicador de desempenho é de primordial

importância não só para a correção de atitudes, caso necessário, como também para a validação dos processos de trabalho adotados. O sistema de informações confiável é válido tanto para empresas públicas como para as privadas.

O processamento das rotinas de trabalho demonstra-se, sem dúvida, uma necessidade. Porém, esta rotina de trabalho deve estar bem consolidada no mundo real, para então ser processada. O avanço demonstrado nas rotinas de trabalho da Unidade demonstram maturidade suficiente para que possam evoluir para a próxima fase.

Acredito que o presente artigo atingiu sua finalidade de mostrar a eficiência da ferramenta de planejamento para o crescimento das instituições. Porém, somente ela não é suficiente, pois por trás desta ferramenta existem os colaboradores, no caso da instituição pública, os servidores que fazem sua operacionalização. Neste aspecto é importante trazer à luz o significado de "servidor público", definindo o servir como a razão de sua existência. Servir alguém ou servir a algum propósito, que aqui se verifica o interesse público como propósito. A instituição pública como defensora do interesse público e criadora de oportunidades deve primar pela sua eficiência e eficácia para preservar e justificar sua existência.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Herman E. Contreras. **O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba: Revista FAE, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>, acessado em 17/10/2015.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CURITIBA. sítio oficial da Prefeitura Municipal de Curitiba, disponível em: <<http://www.parquesepracasdecuitiba.com.br/destaques/dados-da-populacao.html>>, acessado em 28 de setembro de 2015.
- DRUCKER, Peter F. **Management revised ediction**. New York: HarperCollins Publishers Inc, 2008.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. **Crise e reforma do Estado: Uma questão de cidadania e valorização do servidor**. Brasília - DF: Revista do Serviço Público. Ano 47, vol. 120, nº 3; setembro-dezembro, 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/394/400>>, acesso em 27/09/2015.

GARCIA, Gerson Engrácia. A qualidade no serviço público: um estudo de caso sobre a implantação e a continuidade de programa de gestão pela qualidade total. Ribeirão Preto: Artigo publicado na Revista do Centro Universitário Barão de Mauá, volume 1, nº 2., 2001. Disponível em: <<https://www.baraodemaua.br/comunicacao/publicacoes/jornal/v1n2/artigo05.html>>, acessado em 6/10/2015.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Míni Dicionário Aurélio da Língua - Nova Ortografia**. 8ª Edição. Curitiba: Positivo Editora, 2010.

PARANÁ. Constituição (1989). **Constituição do Estado Paraná**. Curitiba: Imprensa Oficial, 1989.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar. Sítio Oficial disponível em: www.bombeiros.pr.gov.br.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 01/2015 - Avaliação de desempenho e desenvolvimento do 7º GB**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 02/2015 - Avaliação de desempenho e desenvolvimento do 7º GB**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 03/2015 - Rotina de Serviço Operacional e Administrativo do 7º GB**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 04/2015 - Escalas Rotativas**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 05/2015 - Conduta do Oficial de Socorro**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 06/2015 - Operação e Manutenção de viaturas e Equipamentos**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 07/2015 - Procedimentos Gerais para Compras e Pagamentos de Diárias**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 08/2015 - Serviço de Prevenção Contra Incêndios**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 09/2015 - Implantação de Novos Postos de Bombeiro Militar ou Postos de Bombeiro Comunitário**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Instrução 10/2015 - Inspeção em Hidrantes e Alternativas para Abastecimento**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Nota de Serviço nº 01/2015 - Inspeção do Comando nas Subunidades**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 5 jan. 2015.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Plano Estratégico 2012 - 2014**. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 184, de 20 set. 2012.

_____. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, 7º Grupamento de Bombeiros. **Plano Estratégico 2015 - 2018**. Publicado no Boletim Interno da Unidade. Curitiba nº 020, de 30 jan 2015.

_____. Decreto Estadual nº 8529: Cria o 7º Grupamento de Bombeiros, com sede em Curitiba, Secretaria de Estado da Segurança Pública-SESP. Diário Oficial do Estado do Paraná nº 8322, Curitiba, PR, 13 out. 2015. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=57987&indice=4&totalRegistros=215&anoSpan=2015&anoSelecionado=2010&mesSelecionado=10&isPaginado=true>>, acessado em 23/10/2015.

PINTO, Maria Tereza Martins. **Do Planejamento Estratégico ao Projeto: Uma Visão Integrada e de Qualidade**. Monografia apresentada para a conclusão do curso de Pós Graduação em Administração da Qualidade. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2009.

SILVEIRA JR., Aldery. VIVACQUA, Guilherme Antonio. **Planejamento Estratégico Como Instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília: UnB, 1996.

SOUZA, Daniel Luiz. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas:

Planejamento de longo prazo em organizações públicas com utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Monografia apresentada para conclusão do curso de Pós Graduação em Planejamento Estratégico – Planejamento para Organizações Públicas. Brasília: Universidade Gama Filho, 2010.