

***Planejando  
o CBMDF***



***CARTILHA***



## Sumário

Introdução.....	04
Planejamento Estratégico.....	05
Plano Estratégico.....	06
Implementação do Plano Estratégico.....	10
Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).....	11
Mapa Estratégico.....	12
Conceitos Importantes.....	13
Metodologia de planejamento e gestão estratégica.....	15
Diretrizes do Planejamento Estratégico.....	17
Histórico da evolução do Planejamento Estratégico no CBMDF.....	18
Plano de trabalho da CPGPE.....	19
Bibliografia recomendada.....	21
Como participar.....	22



## **Comissão Permanente de Gestão do Plano Estratégico**

Cel. QOBM/Comb. Washington Rodrigues Lima

Cel. QOBM/Compl. Eduardo A. Loureiro Melo

Cel. QOBM/Comb. Sérgio Ricardo Souza Santos

Ten-Cel. QOBM/Comb. Rommel Nascimento

Ten-Cel. QOBM/Comb. Luciano Maximiano da Rosa

Ten-Cel. QOBM/Comb. Marcus Vinícius Braz de Camargo

Maj. QOBM/Comb. Jairo Mendes de Araújo

Maj. QOBM/Comb. Carlos Eduardo Borges

Maj. QOBM/Comb. Frederico A. de Deus Costa Danin



## Introdução

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é uma instituição que tem por missão a proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente. Essa missão é traduzida no lema do CBMDF: ***Vidas alheias e riquezas salvar.***

A Corporação foi criada pelo Imperador Dom Pedro II, em 2 de julho de 1856, com a denominação de Corpo Provisório de Bombeiros da Corte. Em 2014 o CBMDF completará 50 anos de mudança para o Planalto Central.

O CBMDF conta atualmente com um efetivo de mais de 6.000 bombeiros militares e possui unidades de atendimento a emergências distribuídas em todo o território do Distrito Federal.

A disponibilidade e capacitação de pessoal, a renovação e manutenção de instalações, equipamentos e viaturas, bem como a capacidade de pronto emprego dos recursos necessários à prestação dos serviços de competência da instituição, aliados a uma crescente demanda pelos serviços prestados, exigem um elevado nível de planejamento e gestão administrativa e estratégica por parte da Corporação.



## Planejamento Estratégico

### Planejamento:

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (Peter Drucker, 1962).

### Estratégia:

Para Porter (1999) a estratégia é **criação de uma posição exclusiva e valiosa**, envolvendo um conjunto de diferentes atividades da organização, compatíveis entre si. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

### Planejamento Estratégico:

É a **metodologia gerencial** que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização. É o processo contínuo, durante o qual a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e as iniciativas estratégicas de intervenção que visam à mudança desejada são definidos e revisados. Ele confere unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus serviços.



## Plano Estratégico

**Documento** que estabelece o "como" fazer para atingir os objetivos da instituição. Um bom plano tem que ser adequado à sua gestão, isto é, deve ser o mais simples possível, objetivo e do conhecimento de todos os envolvidos em sua implementação. Tão logo o Planejamento Estratégico esteja concluído, há a necessidade de formalizar as decisões estratégicas, o que é feito por meio de um Plano Estratégico.







## Princípios Essenciais

### Missão:

A missão é a **razão da existência da Instituição**, a qual define o seu propósito e como pretende atuar no dia a dia, criando clima de comprometimento da equipe de colaboradores (servidores e gestores) com o trabalho que é realizado. Orienta a tomada de decisões, define os objetivos e auxilia na escolha das ações estratégicas, levando em conta as necessidades e expectativas da sociedade, os serviços que oferecerá, como atenderá aos clientes e deve estar relacionada com os valores defendidos pela organização pública.





## Princípios Essenciais

### Visão:

A visão de futuro é o **sonho da organização**, define o que se pretende daqui a alguns anos, além de representar as ambições e sintetizar as aspirações da organização, criando clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. Deve ser capaz de esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou de fora da organização, o que se pretende fazer.



Foto: Jefferson D. Modesto







## Princípios Essenciais

### Valores:

São **princípios** em torno dos quais se constrói a organização:

- representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam;
- descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar a sua visão;
- sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência;
- são as crenças que orientarão o comportamento de todo o CBMDF.





## Implementação do Plano Estratégico

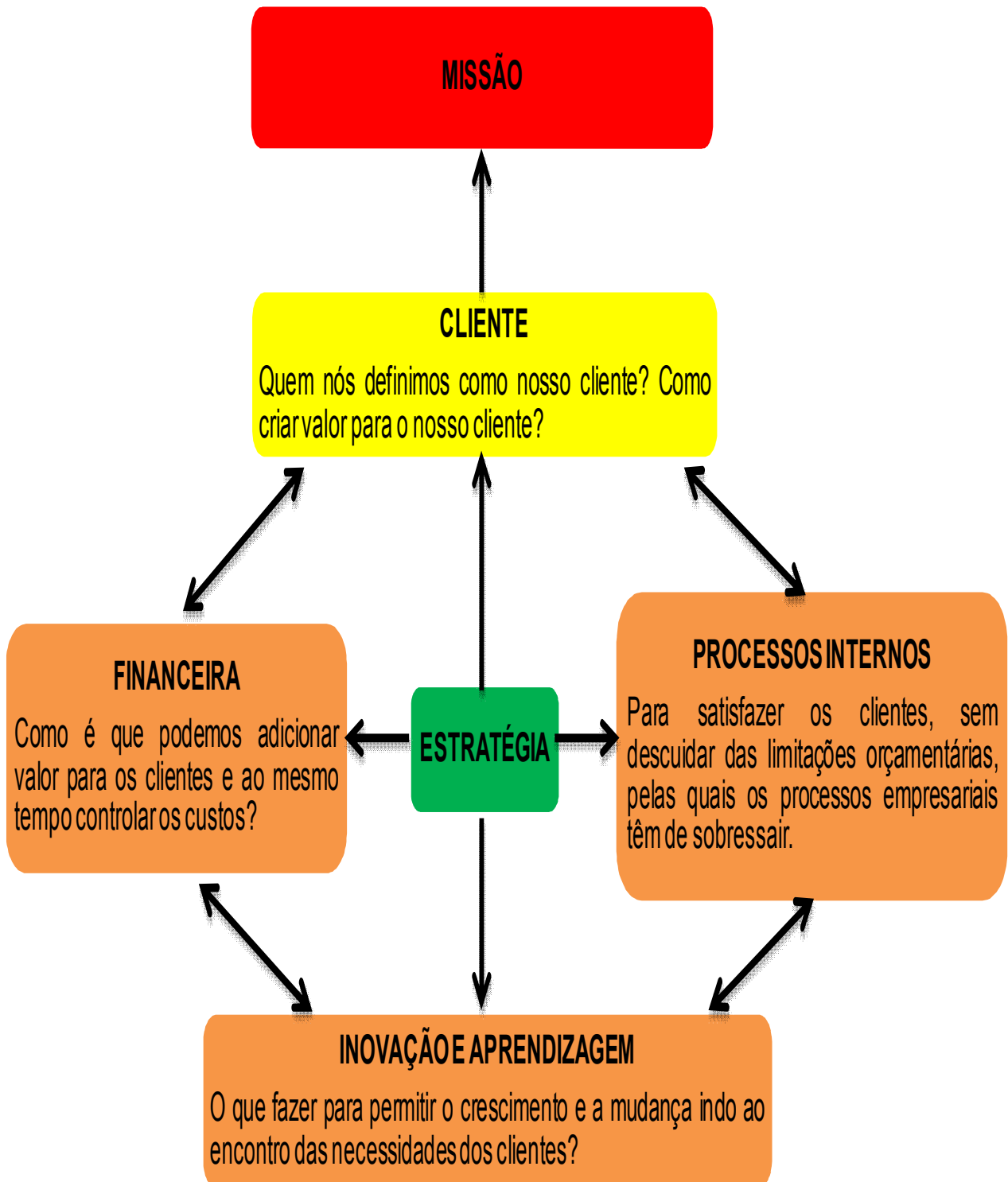
Nesta etapa são implementadas as ações estratégicas com o objetivo de proporcionar à instituição o alcance da visão de futuro estabelecida no Plano Estratégico.

O Balanced Scorecard (BSC) atualmente é uma das ferramentas mais utilizadas para implementação do Plano Estratégico de uma organização.

- ✓ Kaplan & Norton definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica;
- ✓ O BSC aplicado em uma instituição pública permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em cinco perspectivas (cumprimento da missão organizacional, sociedade, processos internos, aprendizado & crescimento e financeira), sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito; e
- ✓ o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.



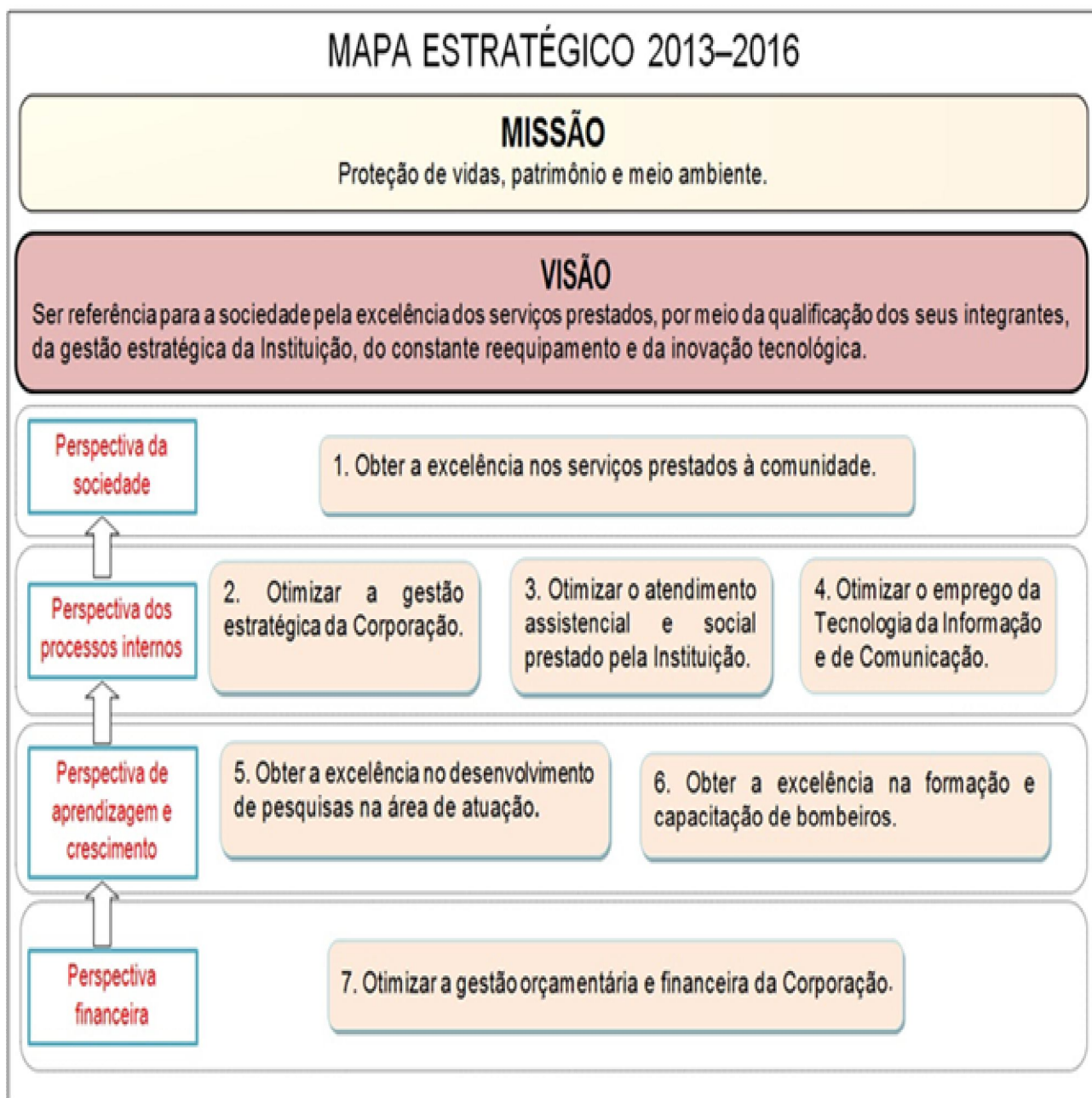
# Perspectivas do BSC





## Mapa Estratégico

É a **representação gráfica** que traduz aos interessados os elementos básicos **do plano estratégico da organização**, sua missão, visão e estratégias, de forma mais simples, garantindo coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia da organização.







## Conceitos Importantes



### Objetivos Estratégicos:

São **desafios** que, se alcançados, são suficientes **para a implementação da estratégia** e para a concretização da visão de futuro da organização.

### Processos:

O gerenciamento de processos, com a utilização do Balanced Scorecard poderá medir como os processos criam **valor para os clientes** atuais e futuros, ao mesmo tempo em que mantém o interesse no desempenho financeiro. Cada mudança passa a estar relacionada a uma mensagem consistente – como uma nova estratégia para organização – cada transformação reforçará e ampliará as anteriores.



## Conceitos Importantes

### Indicadores de desempenho:

São formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo. A partir dos indicadores são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos.

### Metas:

Ditam quais, quando e quanto os **resultados** precisam ser alcançados, mas não especificam o como. Devem expressar resultados; devem ser de responsabilidade da pessoa que a estabelece; devem exigir esforço, porém não pode ser utópica; devem ser mensuráveis.

### Projetos:

**Documentos** que sistematizam e estabelecem o traçado prévio da operação de uma unidade de ação. É, portanto, a unidade elementar do processo sistemático da racionalização de decisões.



# Metodologia de Planejamento e Gestão Estratégica





# Ciclo PDCA

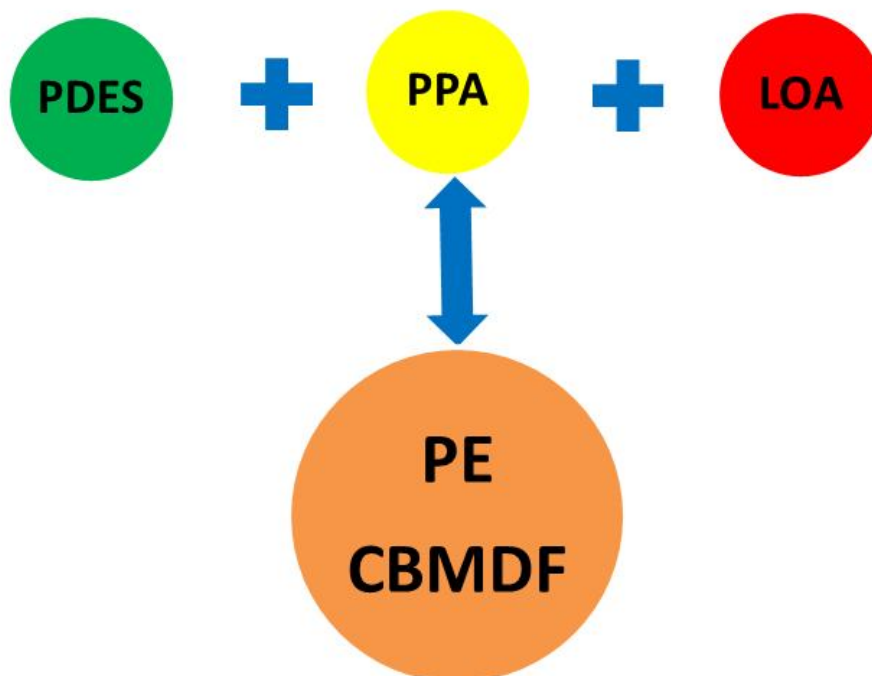






## Diretrizes do Planejamento Estratégico

- Definição do horizonte temporal: 2013-2016
- A aderência do planejamento orçamentário é fundamental para o sucesso do Plano Estratégico.
- Os seguintes documentos devem ser observados:
  - ✓ Plano de Desenvolvimento Econômico e Social (PDES);
  - ✓ Plano Plurianual (PPA);
  - ✓ Lei Orçamentária Anual (LOA).





## Histórico da Evolução do Planejamento Estratégico no CBMDF

- **2003** - O Comando priorizou a elaboração de um Plano Estratégico para o CBMDF, iniciando o processo com a capacitação de 30 oficiais superiores.
- **2004** - Foram realizados três encontros com a presença de mais de 60 oficiais superiores e intermediários para elaboração de uma proposta de Plano Estratégico do CBMDF.
- **2005** - A proposta do ano anterior foi aprimorada com o apoio de consultoria contratada pela SENASP e submetida à apreciação de diversos órgãos de direção do CBMDF.
- **2006** - Ocorreu a aprovação do Plano Estratégico do CBMDF por Portaria do Comandante-Geral publicada no BG 041/2006 e sua implementação foi iniciada.
- **2010** - Foi realizada a revisão do Plano Estratégico, vislumbrando o horizonte temporal 2011-2016 (BG 225/2010). O processo contou com a participação de todos os setores que compõem o Comando do CBMDF.
- **2013** - Constituição da Comissão Permanente de Gestão do Plano Estratégico (BG 47/2013), responsável pela remodelagem do plano para o horizonte temporal 2013-2016 e atualizações posteriores do plano.

### Versões do Plano Estratégico:

- ✓ 1ª Versão (01/03/2006): 2006–2010
- ✓ 2ª Versão (06/11/2006): 2007–2011
- ✓ 3ª Versão (09/12/2010): 2011–2016

## Plano de trabalho da CPGPE



O plano de trabalho estabelecido pela Comissão Permanente de Gestão do Plano Estratégico (CPGPE) prioriza as seguintes ações:

1. Divulgação da metodologia de planejamento e gestão estratégica adotada pela corporação;
2. Capacitação de pessoal;
3. Remodelagem do Plano Estratégico utilizando o BSC para o horizonte temporal 2013-2016;
4. Acompanhamento e controle de sua implementação; e
5. Revisão do Plano Estratégico para o período 2015-2019.







## Bibliografia recomendada

Júlio, Carlos Alberto. **A arte da estratégia.**

Samuel C. Certo e J. P. Peter. **Administração Estratégica.**

Luiz Fernando da Silva Pinto. **O Homem, o Arco e a Flecha.**

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.**

Curso de Planejamento Estratégico, Ministério da Justiça, EAD/SENASP/MJ.

Curso de Atualização em Planejamento Estratégico, Secretaria de Segurança Pública DF, SUSPLAC.



## Como participar

Existem duas formas de participar da construção do Plano Estratégico do CBMDF:

- 1) Envie propostas relacionadas as **ações estratégicas** contempladas na versão do plano para o período de **2013-2016**, disponível na Intranet do CBMDF. O prazo para envio das propostas encerra-se em 18/10/2013;
- 2) Apresente sugestões para a versão **2015-2019** do plano. Essas sugestões podem ser enviadas até o mês de dezembro de 2013.

As sugestões devem ser enviadas para a Comissão Permanente de Gestão do Plano Estratégico pelo e-mail:

**[gestao-plano-estrategico-cbmdf@googlegroups.com](mailto:gestao-plano-estrategico-cbmdf@googlegroups.com)**

### **Temas sugeridos para envio de sugestões para a versão 2015-2019 do Plano Estratégico:**

- ✓ Atendimento e despacho de emergências;
- ✓ Prevenção, Combate e Investigação de incêndio urbano;
- ✓ Combate e prevenção a incêndio florestal;
- ✓ Salvamento (comunicação, busca, resgate, APH);
- ✓ Gestão administrativa (orçamentária e financeira, pessoal, capacitação, logística, controle e auditoria); e
- ✓ Gestão do conhecimento (pesquisa e TI).

**Participe do planejamento do CBMDF.**

**“Ou você tem a sua estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém”. (Alvin Toffler)**