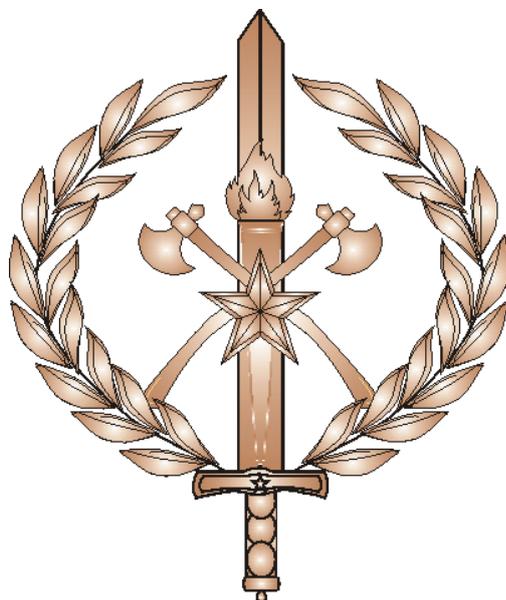


**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**



**MODELO DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA O COMANDO OPERACIONAL DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

**BRASÍLIA  
2021**

Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**

**MODELO DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA O COMANDO OPERACIONAL DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Cel. RRm. **JÚLIO CÉSAR DOS SANTOS**

**BRASÍLIA  
2021**

Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**

**MODELO DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA O COMANDO OPERACIONAL DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

ÁLVARO ALEXANDRE ALBUQUERQUE MARQUES – Cel. QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

CRISTIANE FERNANDES SIMÕES – Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Membro**

---

ZILTA DIAS PENNA MARINHO – Professora  
**Membro**

---

JÚLIO CÉSAR DOS SANTOS – Cel. RRm.  
**Orientador**

## **CESSÃO DE DIREITOS**

AUTOR: Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**.

TEMA: Modelo de planejamento tático para o Comando Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

ANO: 2021.

Concedo ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal as seguintes permissões referentes a este trabalho acadêmico:

- reprodução de cópias;
- empréstimo ou comercialização de tais cópias, desde que tenha propósitos acadêmicos e científicos;
- disponibilização no *site* oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse trabalho acadêmico pode ser reproduzida sem autorização por escrito da autora.

---

**ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**  
Ten-Cel. QOBM/Comb.

Dedico este trabalho a minha esposa, por toda paciência, carinho e amor que me oferece em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me conceder saúde e força em todos os momentos.

Ao Sr. Cel. RRm. JÚLIO CÉSAR, pela orientação neste estudo e, principalmente, pela atenção e amizade.

A Sra. Professora ZILTA, por todos os ensinamentos repassados e pela dedicação com que sempre nos orientou durante os trabalhos acadêmicos.

A todos os militares e civis que contribuíram para a realização deste estudo, seja nas entrevistas realizadas ou no fornecimento de material bibliográfico.

Ao Comandante e demais militares do Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, que proporcionaram, dentro de suas atribuições, as condições necessárias para que o curso se concretizasse.

Aos colegas de turma, pela amizade e por todos os bons momentos compartilhados ao longo do curso.

Muito obrigado a todos, por tudo!

“Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória. Táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota.”

Sun Tzu

## RESUMO

O presente trabalho teve como proposta estudar um modelo de planejamento tático para o Comando Operacional (COMOP) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). A ausência de objetivos e metas táticas setoriais a serem seguidas se apresentam como barreira para a elaboração de planejamentos de comando em nível operacional, no exercício das funções de Comandante de Grupamentos de Bombeiros Militar. Estas lacunas poderiam passar a ser norteadas pelo COMOP, sendo este o foco deste trabalho. Desta maneira, surgiu o problema de pesquisa, o qual segue expresso pela pergunta: Como seria um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP? O objetivo geral da pesquisa foi propor um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP. Quanto à metodologia, a pesquisa foi classificada como aplicada. No tocante à finalidade, a natureza dos dados estudados conferiu característica qualitativa ao estudo. No que se refere à forma de abordagem, este trabalho baseou-se no método dedutivo e que no tange aos procedimentos, o presente estudo apresentou caráter bibliográfico, documental e de levantamento de campo. Deste modo, foi concluído que o planejamento tático do COMOP precisa ser elaborado para permitir o seu alinhamento estratégico com os objetivos macro institucionais e otimizar a contribuição do setor para o alcance das metas da Corporação. Por fim, o autor propôs a elaboração do planejamento tático e sua implementação no âmbito do COMOP.

**Palavras-chave:** Administração. Pública. Estratégia. Gestão. Governança. Planejamento. Estratégico. Tático. Operacional.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Sistema de Gestão Estratégica do CBMDF .....	21
Figura 2 – Formas de implementação do PLANES .....	29
Figura 3 – Principais etapas do processo de organização institucional .....	30
Figura 4 – Modelo de Gestão Integrada Kaplan & Norton.....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contribuição do planejamento tático na gestão.....	22
Tabela 2 – Dificuldades na implementação da gestão .....	23
Tabela 3 – Comparativo do planejamento nos três níveis.....	33
Tabela 4 – Analogia entre modelos de gestão .....	34
Tabela 5 – Comparativo de estágios: PLANES x Plano Tático .....	35
Tabela 6 – Obras e estudos revisados .....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CBMDF</b>	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
<b>CMP</b>	Comando Militar do Planalto
<b>COESP</b>	Comando Especializado
<b>COMAR</b>	Comando de Área
<b>COMOP</b>	Comando Operacional
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>EB</b>	Exército Brasileiro
<b>EMG</b>	Estado-Maior Geral
<b>EMOPE</b>	Estado-Maior Operacional
<b>GBM</b>	Grupamento Bombeiro Militar
<b>GDF</b>	Governo do Distrito Federal
<b>PLANES</b>	Planejamento Estratégico do CBMDF
<b>PLASA</b>	Plano de Ação Setorial Anual
<b>POPs</b>	Procedimentos Operacionais Padrão
<b>SCI</b>	Sistema de Comando de Incidentes
<b>SEGEP</b>	Seção de Gestão Estratégica e Projetos do CBMDF
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informação
<b>SEIOP</b>	Sistema Eletrônico de Informação Operacional
<b>SCIPWeb</b>	Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico Web
<b>SSPDF</b>	Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal
<b>SUCOP</b>	Subcomando Operacional
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Definição do problema .....	13
1.2 Justificativa .....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	16
1.4 Questões norteadoras .....	16
1.5 Definição de termos .....	17
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
2.1 Planejamento tático .....	20
2.2 Planejamento tático no Comando Operacional.....	25
2.2.1 Plano tático.....	29
2.2.2 Estrutura organizacional do COMOP.....	30
2.2.3 Políticas e procedimentos.....	31
2.2.4 Plano de projetos.....	32
2.3 Modelo de planejamento tático apropriado ao COMOP.....	32
2.3.1 Estágio 1: Desenvolver a estratégia .....	36
2.3.2 Estágio 2: Planejar a estratégia .....	37
2.3.3 Estágio 3: Alinhar a organização .....	37
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 Classificação da pesquisa .....	39
3.2 Universo e amostra.....	40
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados .....	41
3.3.1 Da pesquisa bibliográfica.....	41
3.3.2 Da pesquisa documental .....	42
3.3.3 Das entrevistas .....	42
3.4 Tabulação, interpretação e análise de dados.....	43
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>44</b>
4.1 Resultados.....	44
4.1.1 Da pesquisa bibliográfica e documental .....	44

4.1.2	Das entrevistas .....	45
4.2	Discussão .....	56
4.2.1	Discussão do objetivo específico A.....	56
4.2.2	Discussão do objetivo específico B .....	60
4.2.3	Discussão do objetivo específico C .....	63
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>67</b>
5.1	Considerações finais.....	67
5.2	Recomendações .....	68
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE E .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE F.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE G.....</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE H .....</b>	<b>108</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como proposta estudar um modelo de planejamento tático para o Comando Operacional (COMOP) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

O planejamento é um processo estratégico amplamente empregado pelos gestores, em diferentes níveis, estabelecendo os objetivos que norteiam a administração, a organização e o funcionamento da instituição (CHIAVENATO, 2014).

Neste diapasão, observa-se que o COMOP não dispõe de planejamento tático, ou ainda que não esteja formalmente referenciado desta maneira, especialmente no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos táticos setoriais e metas e, ainda, no norteamento dos projetos e ações a serem planejadas no Estado-Maior Operacional (EMOPE) e, posteriormente, em níveis operacionais: Comando Especializado (COESP), Comandos de Área (COMAR), Grupamentos Especializados e Grupamentos de Bombeiro Militar (GBM).

Entretanto, à despeito das ações existentes no CBMDF, uma observação preliminar das práticas institucionais atuais mostra que atualmente existem lacunas nos processos de planejamento tático que deveriam existir, com ausência de identificação de fatores críticos de sucesso para o setor, definição de iniciativas setoriais, criação de indicadores específicos, estabelecimento de metas e delegação de responsáveis por ações e projetos inovadores, pautando-se sempre no alcance dos objetivos institucionais.

Nesse escopo, motivado pelas experiências vivenciadas ao longo da carreira e, ainda, diante da carência de um estudo analítico sobre tema, a pesquisa pretendeu identificar, na literatura e no CBMDF, os fatores relacionados ao planejamento tático, descrevendo este processo e estudando a importância de um modelo para o COMOP.

## 1.1 Definição do problema

O Planejamento Estratégico do CBMDF (PLANES) é a concretização de um processo gerencial que teve início formal em 2002 (CBMDF, 2017; CBMDF, 2018) e

desde então passa por constantes melhorias. Mesmo diante desse cenário de aprimoramento e evolução, ainda se faz necessário trabalhar novas perspectivas de fortalecimento dos gestores, interferindo positivamente nos resultados setoriais e operacionais.

Mudanças de Comando pelas quais a corporação passou ao longo de sua história recente trouxeram-lhe novas configurações, especialmente em termos de gestão. Nesse processo, o CBMDF passou por diferentes PLANES. Entretanto, em nível tático, mais especificamente no COMOP, nunca houve a formalização de um planejamento tático que traduzisse os objetivos e políticas institucionais em objetivos e iniciativas táticas operacionais específicas para o setor.

O interesse pelo tema adveio das experiências vivenciadas por este pesquisador ao longo da carreira profissional, em especial no exercício das funções de Comandante dos Grupamentos de Bombeiro Militar do Cruzeiro, Sudoeste, Sobradinho, Guará e Paranoá, cargos que estão diretamente ligados a gestão em nível operacional e permitiram observar os nuances e limitações desta área de conhecimento.

A principal barreira encontrada para elaboração de planejamentos de comando em nível operacional no exercício das funções supracitadas foi a ausência de objetivos e metas táticas setoriais a serem seguidas. Estas lacunas poderiam passar a ser norteadas pelo COMOP, sendo este o foco deste trabalho.

Robins e Decenzo (2004) descrevem que em nível tático, o planejamento está voltado para a maneira como o setor, departamento ou área funcional irá atender os objetivos estratégicos para que a organização alcance os seus resultados pretendidos.

Neste contexto, surgiu a questão que norteou o desenvolvimento do estudo:  
**Como seria um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP?**

## **1.2 Justificativa**

No âmbito acadêmico verifica-se que o tema é inédito, dada a ausência de

estudos que abordem o planejamento tático, sua importância, construção, implementação, estabelecimento e disseminação no âmbito do COMOP da corporação, ou ainda, associando-a como ferramenta para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos pretendidos pela organização.

Em análise preliminar, o planejamento tático no CBMDF se encontra inexistente no COMOP, há apenas alguns elementos operacionais previstos em planos de ação e normativas ou, ainda, integrando o conhecimento tácito formado pelos comandantes e líderes.

Verifica-se, ainda, que a gestão tática no âmbito do COMOP carece de adequado modelo de planejamento para sua criação, implementação e manutenção, uma vez que pode sujeitar-se a alterações indesejadas como a ocasional mudança dos gestores do COMOP, o que implica um cenário de vulnerabilidade dos conceitos, valores e objetivos essenciais sob a égide do PLANES.

Neste contexto, construir um modelo padronizado de gestão setorial em nível tático para o COMOP como uma ferramenta para intermediar os níveis estratégico e operacional permitiria traduzir as decisões advindas de políticas institucionais definidas no PLANES em ações concretas no nível operacional, com a criação de novos projetos e planos em níveis operacionais perfeitamente norteados com os objetivos táticos setoriais e alinhados com os objetivos estratégicos institucionais.

Não obstante, o presente trabalho justifica-se institucionalmente, pelo caráter estratégico, na medida em que está devidamente alinhado ao objetivo estratégico número 4 (quatro) do PLANES 2017-2024, especificamente no que se refere à iniciativa de realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo.

Desta forma, o estudo busca oferecer uma nova abordagem a gestão tática, elucidando sua importância, benefícios e processos que envolvem sua elaboração no âmbito do COMOP do CBMDF, podendo, por fim, subsidiar gestores em tomadas de decisão que demandem a aplicação do tema.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- A. Descrever os principais conceitos, contribuições e dificuldades para implementação do planejamento tático;
- B. Conhecer iniciativas preexistentes de gestão, elaboração e/ou pesquisa do planejamento tático no COMOP;
- C. Analisar um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP.

### **1.4 Questões norteadoras**

- A. Quais seriam os conceitos básicos do planejamento tático?
- B. Quais seriam as contribuições de um planejamento tático?
- C. Quais seriam as dificuldades para implementação do planejamento tático?
- D. Existe alguma iniciativa preexistentes de pesquisa do planejamento tático no COMOP?
- E. Existe alguma iniciativa preexistentes de elaboração do planejamento tático no COMOP?
- F. Existe alguma iniciativa preexistentes de gestão do planejamento tático no COMOP?
- G. Quais seriam as premissas de um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP?

- H. Qual seria a escola de pensamento e o sistema de gestão estratégica utilizada no CBMDF?
- I. Qual seria o melhor caminho para a implementação do planejamento tático no CBMDF?

### 1.5 Definição de termos

**Administração:** processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso dos recursos para alcançar objetivos organizacionais definidos (CHIAVENATO, 2014).

**Alinhamento:** O alinhamento requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo (EB, 2006).

**Ambiente externo:** Apesar das ameaças estarem fora do controle da organização, deve conhecê-las e monitorá-las para aproveitar oportunidades e evitar ameaças (EB, 2006).

**Ambiente interno:** As forças e fraquezas relacionam-se a fatores internos, podendo ser controlado pela alta administração (EB, 2006).

**Competência:** Mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho (EB, 2006).

**Controle:** Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, ações de correção e/ou de prevenção (EB, 2006).

**Desempenho:** Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes, podendo indicar satisfação, eficiência e eficácia ou não (EB, 2006).

**Efetividade:** Representa a capacidade da organização de coordenar, no tempo, esforços e energias, visando o alcance dos resultados globais e a manutenção da instituição no ambiente. Para se ter efetividade é preciso ser eficiente e eficaz (EB, 2006).

**Eficácia:** Capacidade da organização em cumprir metas e objetivos previamente fixados ou o grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais (EB, 2006).

**Eficiência:** Relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço (EB, 2006).

**Excelência:** Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico (EB, 2006).

**Gerente de projeto:** Membro da equipe do projeto que está diretamente responsável com as atividades de gerenciamento do projeto (BASSALO, 2017).

**Gestão:** consiste na utilização criteriosa de meios para alcançar um objetivo predeterminado. É um meio ou instrumento pelo qual o órgão de administração consegue alcançar um resultado ou objetivo. Plano Estratégico 2017 - 2024 7 Conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no curto, médio e longo prazo. (TCU,2013 *apud* CBMDF,2017).

**Planejamento Estratégico:** processo administrativo que define a missão e os objetivos da organização. Fornece direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia (TCU, 2009 *apud* CBMDF, 2017; CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2010; OLIVEIRA, 2015).

**Planejamento Tático:** processo administrativo que tem por finalidade otimizar determinada área da empresa por meio de decomposição de políticas, estratégias e objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico. Também chamado de planejamento setorial, departamental ou funcional (TCU, 2009 *apud* CBMDF; CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2010; OLIVEIRA, 2015)

**Planejamento Operacional:** processo administrativo que coloca em prática um plano tático dentro da empresa. Ele é projetado no curto prazo e explicita cada uma das atividades e recursos para a realização dos objetivos setoriais. Deve ser um plano mais detalhado que os outros dois (estratégico e tático), tentando explicar cada tarefa isoladamente. (TCU, 2009 *apud* CBMDF, 2017; CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2010; OLIVEIRA, 2015).

**Planejamento:** função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2014).

**Projeto:** Um esforço temporário empreendido para criar um produto único. (BASSALO, 2017).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Planejamento tático

Em busca de qualidade, Certo *et al.* (2005) remetem a necessidade de estudar a administração estratégica, que teve sua forma definida pela primeira vez em meados da década de 50, após a fundação *Ford* e a *Carnegie Corporation* patrocinarem uma pesquisa sobre as escolas de negócios norte-americanas, que resultou no relatório *Gordon-Howell*, o que transformou o ensino de negócios em uma área de conhecimento mais abrangente. Assim, surgiu a administração estratégica, englobando também áreas como a política de negócios, análise e solução de problemas.

Ademais, o relatório *Gordon Howell* foi amplamente aceito e utilizado por gestores da época. Por volta dos anos 70, surgiu outro conceito, o planejamento estratégico, que segundo Cavalcanti (2014) foi idealizado e amplamente difundido a partir dos trabalhos de H. Igor Ansoff, que tinha como preocupação essencial sistematizar o processo de formação de estratégias.

Nesse contexto, o planejamento estratégico logrou êxito com o passar dos anos e passou a ser largamente adotado por diversas organizações no mundo todo. Entende-se como planejamento estratégico a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos institucionais que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira (CHIAVENATO, 2014).

De maneira similar, Bossidy e Charan (2005) asseveram que um bom plano estratégico tem o poder de ser traduzido até alcançar o plano operacional. Os componentes acordados no plano estratégico devem ser transportados para o plano operacional, ou seja, as premissas estratégicas precisam combinar com os parâmetros internos.

Da necessidade de tradução de estratégias, surge o planejamento tático, o processo administrativo que tem por finalidade otimizar determinada área da empresa por meio de decomposição de políticas, estratégias e objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico. Também chamado de planejamento setorial, departamental

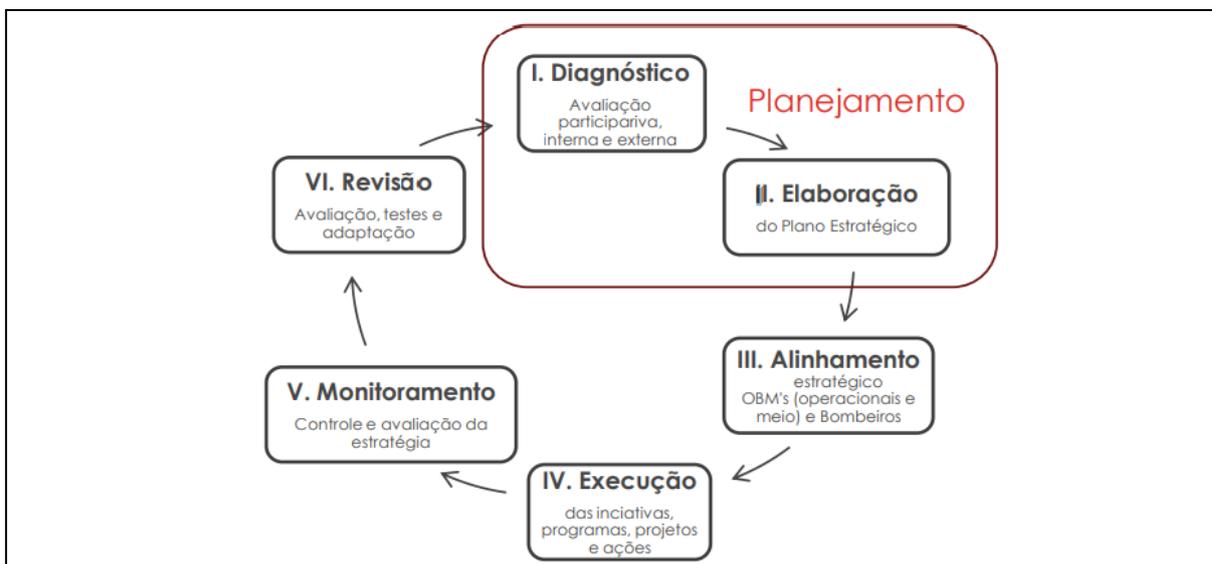
ou funcional (TCU, 2009 *apud* CBMDF; CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2010; OLIVEIRA, 2015).

Para um processo operacional consistente na busca de resultados, Bossidy e Charan (2005) esclarecem que precisa estar centrado ou direcionado em um alinhamento que ligue estratégia e pessoas a resultados.

Por outro lado, Kaplan e Norton (2008) esclarecem que os gestores precisam integrar e alinhar a estratégia corporativa com as estratégias de cada unidade setorial e operacional para captar todas as benfeitorias decorrentes da gestão de uma organização multifuncional.

Paralelamente, o PLANES 2017-2024 define o alinhamento estratégico como a fase 3 (três) do sistema gerencial adotado pelo CBMDF (CBMDF, 2017), conforme apresentado na figura 1.

**Figura 1 – Sistema de Gestão Estratégica do CBMDF**



Fonte: CBMDF (2017).

Sob a temática de integração e alinhamento é importante contextualizar que toda organização tem três diferentes níveis de planejamento que precisam estar alinhados: O estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico prevê resultados a longo prazo, considerando período superior a cinco anos, e se preocupa com toda a organização. O planejamento tático setorial trabalha com o médio prazo e trata de áreas específicas da organização. Por fim, o planejamento operacional trabalha com prazos curtos e trata principalmente dos meios e instrumentos para

alcançar os resultados pretendidos (ALTOUNIAN; SOUZA E LAPA, 2017).

Neste cenário, e considerando o foco da pesquisa, foi possível identificar na literatura as formas de contribuição de um modelo de planejamento tático para a gestão estratégica de acordo com a síntese apresentada na tabela abaixo.

**Tabela 1 – Contribuição do planejamento tático na gestão**

CONTRIBUIÇÃO	REFERÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promove articulação entre os níveis estratégico e operacional;</li> <li>✓ Otimiza a escolha, captação e distribuição de recursos operacionais necessários ao setor;</li> <li>✓ Norteia as ações das unidades operacionais subordinadas;</li> <li>✓ Adequa as decisões tomadas no nível institucional para a concretização das operações realizadas no nível operacional.</li> </ul>	<b>Chiavenato (2014)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promove mudanças para crescimento setorial;</li> <li>✓ Prevê os meios para controle das ações e do consumo de recursos setoriais;</li> <li>✓ Define estratégias setoriais que permitem colocar em prática o plano estratégico institucional;</li> <li>✓ Permite a divisão do trabalho dentro do setor para a realização de objetivos mais complexos;</li> <li>✓ Aumenta o rendimento setorial;</li> <li>✓ Aponta os problemas que podem surgir no setor antes que eles ocorram;</li> <li>✓ Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com os objetivos setoriais e, conseqüentemente, institucionais;</li> <li>✓ Chama a atenção do setor para as mudanças externas, permitindo planejar ações em resposta a elas;</li> <li>✓ Permite que os gestores tenham uma visão clara das metas do setor;</li> <li>✓ Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades para o setor;</li> <li>✓ Oferece uma visão objetiva dos problemas do setor;</li> <li>✓ Fornece indicadores e uma estrutura para analisar a execução e o controle das atividades operacionais do setor;</li> <li>✓ Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas no ambiente interno e externo;</li> <li>✓ Ajuda o setor a expor as principais decisões de maneira mais efetiva;</li> <li>✓ Ajuda o setor a estabelecer objetivos setoriais claros;</li> <li>✓ Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos do setor;</li> <li>✓ Ajuda a ordenar as ações individuais no setor, orientando-os para o esforço setorial conjunto;</li> <li>✓ Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais dentro do setor;</li> <li>✓ Contribui para a motivação e encorajaria o pensamento positivo nas equipes;</li> <li>✓ Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas.</li> </ul>	<b>Maximiano (2010)</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014); e Maximiano (2010).

Paralelamente, a implementação de uma estratégia abrange três dimensões: coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas; comprometimento de indivíduos e grupos para a sua realização; e competência técnica e gerencial para resolver problemas e propor soluções. Assim, alguns fatores podem interferir negativamente na implementação da Gestão Estratégica (TAVARES, 2010). São eles:

**Tabela 2 – Dificuldades na implementação da gestão**

<b>DIFICULDADES</b>
Resistência a mudanças, em nível individual e grupal
Cultura organizacional
Ausência de prática do aprendizado organizacional
Falta de informações apropriadas ao processo decisório
Alocação insuficiente do tempo dos envolvidos
Falta de recursos necessários para implementar o processo
Enfoque nos sintomas e não nos problemas
Ausência ou falhas na leitura ambiental

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

Segundo o autor, a partir da identificação desses elementos, é possível definir ações para tratá-los de forma sistemática, contribuindo com o sucesso do processo iniciado.

Sobre o fator resistência a mudanças nos níveis individual e grupal, Tavares (2010) afirma que a maneira mais apropriada de transformar resistência em apoio é a participação, a comunicação e o comprometimento dos envolvidos. Se as pessoas podem resistir, também podem contribuir, desde que convencidas sobre a relevância do seu trabalho. Nessa dimensão, ainda que as questões surjam de formas diferentes para os grupos, a necessidade de mudança será vista como um estímulo para todos, e a partir dela, haverá uma melhora do trabalho em equipe.

O autor também destaca que a capacitação, o diálogo e o apoio emocional, aliados a uma linguagem comum, facilitam a adesão ao plano, mas podem traçar um caminho dispendioso de tempo e recursos. Em muitas circunstâncias, pode ser necessário buscar alguma forma de compensação, por meio de negociações ou acordos, mas sem deixar de avaliar se abriria precedentes inconvenientes.

Outra estratégia para o mesmo problema é a coerção implícita ou explícita, que consiste em conduzir as pessoas à participação por meio de ameaças, veladas ou

não. Essa alternativa costuma alcançar resultados a curto prazo, entretanto, pode provocar ressentimentos que atrapalham a adesão (TAVARES, 2010).

Acerca das mudanças na cultura organizacional, Tavares (2010) sinaliza que a combinação de duas características ajudaria a consolidar uma cultura flexível e adaptativa: a valorização do público interno, segundo os papéis que lhes são reservados no cumprimento da missão organizacional, e o enaltecimento da iniciativa e liderança em todos os níveis da organização. Destaca, ainda, que a mudança na cultura organizacional deve buscar como finalidade o trabalho em equipe, a maior delegação aos níveis inferiores da organização e a simplificação da estrutura interna, com o nível mínimo de burocracia.

A fim de encontrar o equilíbrio entre os resultados esperados e a forma como a organização opera para tentar alcançá-los, é preciso ter não apenas paciência, reflexão e vontade, mas também lideranças aptas a alcançar um consenso relevante, estabelecer prioridades, energizar pessoas e definir o comportamento que desejam reforçar, dentre outros atos intrínsecos a esse papel (Tavares, 2010).

Dando continuidade à linha de raciocínio de Tavares (2010), ele considera que o aprendizado corresponde ao capital intelectual e vai gradualmente se acumulando ao longo dos anos, mas é altamente perecível, podendo perder o seu valor. A organização deve, portanto, estimular o desenvolvimento de talentos e habilidades diferenciados para que as pessoas encontrem espaço para a criatividade. Um adequado programa de incentivo, treinamento e capacitação deve estar alinhado à missão da organização e aos objetivos previamente delineados.

O tratamento para a ausência da prática do aprendizado organizacional, segundo o autor, está pautado em algumas ações, tais como: habilitação técnica (conhecimento específico de determinada área de interesse da organização), habilitação humana (aprender a tomar decisões e se relacionar com outros colegas) e habilitação conceitual (compreender a organização em sua totalidade, a interação das áreas e o relacionamento da organização com o setor, a comunidade, as forças políticas, sociais e econômicas de modo geral).

Sobre como lidar com a alocação insuficiente de tempo dos envolvidos, Tavares (2010) sugere que o primeiro passo a se considerar é analisar a agenda de

cada um dos participantes do processo, com o intuito de verificar o que é considerado importante, o que é urgente e o que é necessário. A partir desse caminho, fica fácil reorganizar a administração de tempo e realocar o tempo restante.

Por fim, analisando o fator enfoque nos sintomas e não nas causas, o autor destaca que as ações devem contemplar a produção de conhecimento (decisões relacionadas ao custo, tempo e políticas de qualidade), pessoas (oferecer um programa de treinamento ou contratar profissionais qualificados) e finanças (optar pela alternativa mais conveniente sob a perspectiva financeira) (Tavares, 2010).

## 2.2 Planejamento tático no Comando Operacional

A Constituição da República Federativa do Brasil garante a situação de militares aos integrantes do CBMDF (BRASIL, 2020), bem como consolida as atribuições desta instituição, que são previstas também no Estatuto dos Bombeiros Militares do CBMDF:

[...]

Art. 2º O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, instituição permanente, essencial à segurança pública e às atividades de defesa civil, fundamentada nos princípios da hierarquia e disciplina, e ainda força auxiliar e reserva do Exército nos casos de convocação ou mobilização, organizada e mantida pela União nos termos do inciso XIV do art. 21 e dos §§ 5º e 6º do art. 144 da Constituição Federal, subordinada ao Governador do Distrito Federal, **destina-se à execução de serviços de perícia, prevenção e combate a incêndios, de busca e salvamento, e de atendimento pré-hospitalar e de prestação de socorros nos casos de sinistros, inundações, desabamentos, catástrofes, calamidades públicas e outros em que seja necessária a preservação da incolumidade das pessoas e do patrimônio.** (Redação dada pela Lei nº 12.086, de 2009). [...] (BRASIL, 1986, grifo nosso).

O Tribunal de Contas da União (TCU) diz que a sociedade brasileira vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passa a demandar, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos (TCU, 2020).

Diante desse cenário, tornam-se evidentes as necessidades de construção, compreensão e implementação de estratégias corporativas que assegurem melhores

desempenhos das organizações para apresentarem resultados capazes de atender às expectativas da sociedade do Distrito Federal (DF).

Sob essa ótica, Kaplan e Norton (2008) realizaram uma pesquisa relevante em 2006, com participação de 143 (cento e quarenta e três) profissionais de gestão do desempenho respondendo questões sobre sistemas usados em suas organizações para a execução da estratégia, os resultados apontaram que as organizações com processo formal de execução da estratégia superam o desempenho das organizações sem esse recurso.

No CBMDF, a execução da estratégia corporativa foi formalizada a primeira vez em 2002 e desde então a organização veio aprendendo e crescendo neste período. Os profissionais do fogo incorporaram novas técnicas, métodos e processos na gestão do CBMDF que os impulsionaram para ampliar os horizontes de gestão e os resultados operacionais para o futuro (CBMDF, 2017).

Entretanto, à despeito das ações existentes no CBMDF, e ainda, motivado pelas experiências vivenciadas ao longo da carreira, mais especificamente no COMOP, e diante da carência de um estudo analítico sobre tema, foi observada uma lacuna na gestão institucional referente ao planejamento tático, que segundo Maximiano (2010) constitui etapa importante para a execução da estratégia institucional.

O COMOP do CBMDF é organizado pelo Regimento Interno, conforme exposto abaixo (CBMDF, 2020b).

[...]

**CAPÍTULO II  
DO COMANDO OPERACIONAL**

**Seção I**

**Da Organização**

Art. 376. O Comando Operacional - COMOP possui a seguinte estrutura:

I - Assessoria de Legislação, Justiça e Disciplina - ALJUD:

a) Seção de Legislação, Justiça e Disciplina - SEJUD;

b) Seção de Apoio Administrativo da ALJUD - SEAAD.

II - Seção de Apoio Administrativo do COMOP - SEAAD; Art. 377. São órgãos subordinados ao COMOP:

III - Subcomando Operacional - SUCOP;

IV - Comando Especializado - COESP;

V - Estado-Maior Operacional - EMOPE. [...] (CBMDF, 2020b).

Segundo suas competências orgânicas, o EMOPE é o órgão responsável pelo alinhamento estratégico e pela elaboração do planejamento em nível tático setorial no âmbito do COMOP:

[...]

## **Seção II**

### **Das Competências Orgânicas**

Art. 475. Ao Estado-Maior Operacional, além das atribuições constantes no art. 370, compete:

I - elaborar as diretrizes e ordens do Comando Operacional;

**II - realizar o planejamento estratégico do Comando Operacional relativo a:**

**a) recursos humanos;**

**b) logística;**

**c) emprego operacional e estatística;**

**d) instrução.**

III - assessorar o Comandante Operacional na coordenação e controle das atividades operacionais e administrativas;

IV - **implementar mecanismos de gestão para integrar e sincronizar a estratégia a longo prazo com a atuação operacional.** [...] (CBMDF, 2020b, grifo nosso).

Em outra lida, o presente estudo pode auxiliar os gestores do COMOP, Subcomando Operacional (SUCOP), EMOPE, COESP e dos COMAR no apoio a uma de suas competências orgânicas comuns:

[...]

## **Seção I**

### **Das Competências Orgânicas Comuns**

Art. 370. São competências comuns do Comando Operacional, Subcomando Operacional, Estado-Maior Operacional, Comando Especializado, Comandos de Área e Unidades a estes subordinadas:

I - desenvolver na comunidade a consciência para os problemas relacionados com incêndios, acidentes em geral e pânico;

II - promover e participar de campanhas educativas direcionadas à comunidade em sua área de atuação;

III - executar as ações de segurança pública que lhe forem cometidas, em caso de grave comprometimento da ordem pública e durante a vigência de estado de defesa, de estado de sítio e de intervenção no Distrito Federal;

**IV - promover estudos e análises com vistas ao aprimoramento da gestão de suas atividades e da legislação pertinente;**

V - expedir declarações, certidões e outros documentos específicos de sua competência;

VI - colaborar com o EMG no estabelecimento de indicadores de qualidade e produtividade, tanto dos processos quanto dos recursos humanos e materiais empregados;

VII - cooperar com o EMG na formulação e desenvolvimento da doutrina relativa à sua área de atuação;

VIII - analisar e proferir decisão nos atos, solicitações, reclamações ou processos administrativos de sua competência;

IX - sugerir temas de pesquisa aos cursos de carreira da Corporação relacionados à sua área de competência;

X - desenvolver e manter atualizados os mapeamentos de processo do setor e dos órgãos subordinados;

XI - orientar e coordenar os órgãos subordinados. [...] (CBMDF, 2020b, grifo nosso).

Por conseguinte, o estudo também está devidamente alinhado à iniciativa estratégica institucional de realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para fins de desenvolvimento corporativo (CBMDF, 2017).

Não obstante, a pesquisa buscou analisar a contribuição de um planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP para a otimização dos objetivos operacionais pretendidos no PLANES.

Desta lida, infere-se do mapa estratégico do PLANES 2017-2024 que os resultados operacionais pretendidos, com foco no escopo de responsabilidades e esfera de atribuições do COMOP, o objetivo estratégico 1 (um), que seria “Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais” (CBMDF, 2017, p. 24).

O padrão internacional de atendimento cobijado pelo CBMDF é o modelo da NFPA, cujo a principal medida deste padrão seria obter o indicador de tempo-resposta de 8 minutos ou menos. Neste viés, surgem como maiores desafios para este objetivo o crescimento populacional no DF, o aumento de desastres naturais e a previsão de diminuição do efetivo em cenário futuro (CBMDF, 2017).

A fim de garantir também o alinhamento do estudo com os objetivos do Governo do Distrito Federal (GDF) estabelecidos no PLANES (GDF, 2019), apresenta-se também como objetivo vinculado a este tema, a elevação do índice de satisfação da população com a qualidade do atendimento emergencial das forças de segurança para cima de 95%.

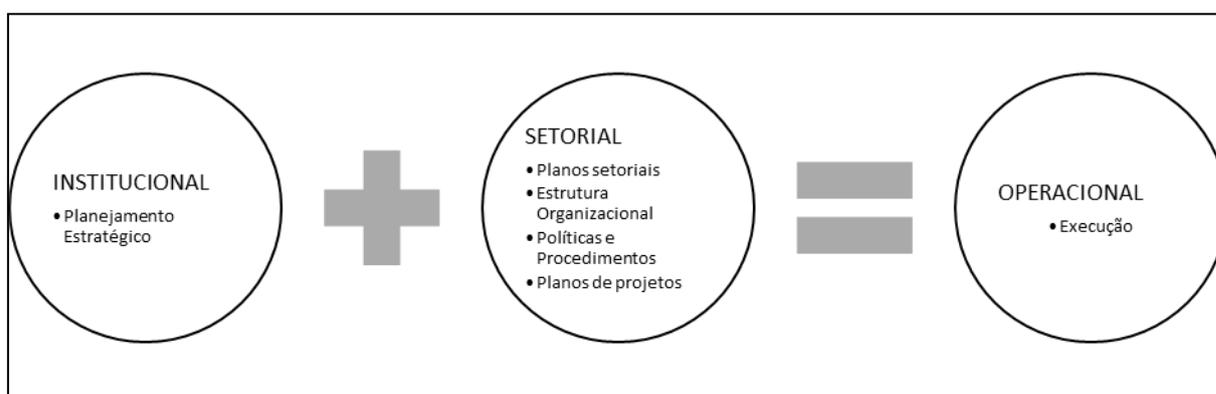
Para o alcance destes objetivos institucionais pretendidos, quais seriam as táticas a serem empregadas pelo COMOP? Segundo Maximiano (2010), é fundamental que o setor responsável planeje estratégias para nortear o delineamento de ações, projetos, execução de atividades operacionais e emprego de recursos.

Sobre planejamento, Altounian, Souza e Lapa (2017) asseguram que tem por finalidade o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes.

Planejar implica em “[...] reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.” (ALTOUNIAN; SOUZA e LAPA, 2017, página 155).

De forma geral, além do planejamento estratégico, a organização precisa definir diferentes cursos de ação, conforme mostrado na figura 2, chamadas de táticas ou estratégias setoriais, que se encadeiam em meios e fins para implementação da missão e visão institucional, bem como pelo alcance dos objetivos estratégicos (MAXIMIANO, 2010).

**Figura 2 – Formas de implementação do PLANES**



Fonte: Maximiano (2010).

A figura 2, mais especificamente no círculo que representa o planejamento setorial, também chamado de tático, observa-se as seguintes estratégias necessárias para uma execução operacional adequada: estrutura organizacional, políticas e procedimentos, planos de projetos (MAXIMIANO, 2010). Adiante, estudaremos cada curso de ação isoladamente.

### 2.2.1 Plano tático

Não foi identificado qualquer plano formalizado de gestão tática setorial para o COMOP, essa lacuna motivou o presente estudo. Falta ao COMOP o primeiro curso de ação – a elaboração do planejamento tático ou setorial, que segundo Maximiano (2010) é o passo mais importante para a implementação da estratégia institucional em todas os setores da organização.

Oliveira (2015) corrobora esclarecendo que é por meio do plano tático que se

define a política setorial, bem como se reúnem os planos de ações procedimentais e os planos de projetos inovadores, visando otimizar o emprego dos recursos de toda a estrutura organizacional do setor para alcançar os objetivos setoriais alinhados ao PLANES.

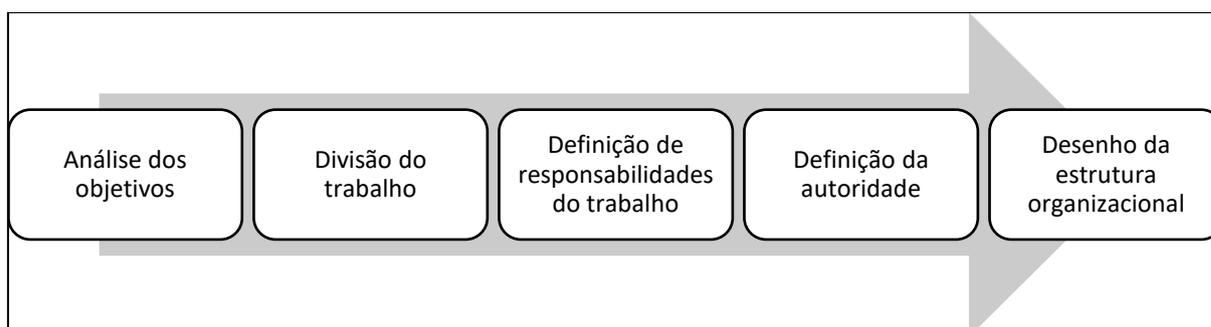
## 2.2.2 Estrutura organizacional do COMOP

A estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define o escopo de responsabilidades, a hierarquia e o sistema de comunicações dentro da organização (MAXIMIANO, 2010).

A organização do COMOP é parcialmente definida conforme o Regimento Interno, mais especificamente nos artigos: 376 e 377 - COMOP; 383 e 384 - SUCOP; 391 e 392 -COMAR; 393 - COMAR I; 394 - COMAR II; 395 - COMAR III; 396 - COMAR IV; 402 - GBM; 408 e 409 - COESP; 414 - GPCIU; 422 - GBSAL; 433 - GAEPH; 444 - GPRAM; 453 - GPCIV; 459 - GAVOP; e 474 - EMOPE (CBMDF, 2020b).

A definição da autoridade foi atualizada em 2020, mas o desenho da estrutura organizacional foi atualizado apenas em 2010, constando divergência na quantidade dos COMAR e na quantidade e subordinação dos GBM (CBMDF, 2010; CBMDF, 2020b).

**Figura 3 – Principais etapas do processo de organização institucional**



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010).

Na figura 3 Maximiano (2010), elucida o processo de organização em cinco etapas nas quais, no COMOP, faltam apenas a atualização da última etapa do organograma institucional.

### 2.2.3 Políticas e procedimentos

Políticas e procedimentos são instrumentos permanentes de planejamento tático e operacional que norteiam as ações dentro do setor. As políticas definem os critérios que devem orientar a tomada de decisão para resolução de problemas. Os procedimentos especificam quais atividades devem ser realizadas para cumprir um objetivo (MAXIMIANO, 2010).

Durante revisão documental, o pesquisador identificou apenas uma política setorial no âmbito do COMOP. Política é sinônimo de diretriz neste contexto. Trata-se de um ou mais planos permanentes, que segundo Maximiano (2010), são decisões programadas que definem o curso de ação a ser seguido quando surge determinado tipo de problema. A política orienta o processo de tomada de decisões dos gestores e normalmente são elaboradas e classificadas de acordo com áreas funcionais da organização. O plano de emprego do CBMDF define procedimentos e algumas políticas, como por exemplo os critérios para acionamento e as diretrizes para planejamento operacional.

Por outro lado, os procedimentos, que também são chamados de rotinas ou normas operacionais, são descrições detalhadas de sequências de atividades que precisam ser realizadas minimizando ao máximo a margem de erro e definindo com exatidão o comportamento a ser seguido. Ao contrário das políticas, os procedimentos não deixam nenhuma margem de autonomia para os tomadores de decisões (MAXIMIANO, 2010).

Por meio de pesquisa documental, foi possível identificar diversos tipos de procedimentos setoriais, como Portarias Operacionais, Plano de Emprego Operacional, normas de Emprego, Planos de Operações, Manuais Técnico-Operacionais, Protocolos de Atendimento, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Instruções Normativas. No entanto, o pesquisador entende que existe a possibilidade de haver até mais procedimentos que não foram encontradas neste estudo, devido a multidisciplinariedade da missão do CBMDF e o fato de não existir um instrumento base que organiza e alinhe todas as normas em vigor visando facilitar a compreensão de todo o ordenamento jurídico que envolve esta temática.

#### **2.2.4 Plano de projetos**

De acordo com o Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos (2018), os projetos são diligências empreendidas temporariamente para entregar, serviços, resultados ou produtos, utilizando pessoal e recursos logísticos (CBMDF, 2018).

Os projetos no CBMDF buscam consolidar ideias inovadoras, apresentar soluções e atender demandas para apresentar resultados na prestação de serviço a comunidade. Não aborda um processo rotineiro da instituição, trata-se algo relativamente novo e que pode reunir esforços conjuntos de vários setores da corporação (CBMDF, 2018).

Com o trabalho de pesquisa documental, foi possível identificar apenas um Plano de Ação Setorial Anual (PLASA) do COMOP, que abrangeu projetos específicos para o COMOP a quase cinco anos (CBMDF, 2016). Porém todos os projetos e programas tinham prazo de encerramento para o ano de 2016.

Por outro lado, o PLASA do EMG abrange alguns projetos de grande relevância para o COMOP. Dentre eles podemos citar a implantação de sistemas informatizados do COMOP - Sistema Eletrônico de Informação Operacional (SEIOP) e o Fênix, bem como a elaboração de ativos de processos que atendem a demandas operacionais como a construção de Grupamento de Bombeiro Militar e a aquisição de novas viaturas, equipamentos e materiais (CBMDF, 2018).

### **2.3 Modelo de planejamento tático apropriado ao COMOP**

Segundo Maximiano (2010), os planos setoriais são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, daí a necessidade do alinhamento das ideias e objetivos. Bossidy e Charan (2005, página 221) corroboram com o autor, ao afirmar que “A sincronização é essencial para a excelência na execução e para energizar a corporação. A sincronização significa que todas as partes da organização têm premissas comuns [...]”

A tabela a seguir apresenta os alicerces metodológicos para formulação de um modelo de planejamento tático adequado ao COMOP, sob a ótica do alinhamento institucional.

**Tabela 3 – Comparativo do planejamento nos três níveis**

<b>NÍVEL</b>	<b>CBMDF</b>	<b>COMOP</b>	<b>GBM</b>
Plano	Estratégico	Tático	Operacional
Conteúdo	Genérico e sintético	Menos genérico e mais detalhado	Detalhado e analítico
Prazo	Longo	Médio	Curto
Amplitude	Aborda o CBMDF em sua totalidade	Aborda o COMOP separadamente	Aborda o GBM isoladamente

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Por outro lado, o próprio PLANES 2017-2024, em conformidade com o TCU, prevê que o planejamento setorial precisa ser feito anualmente, visando otimizar uma determinada área da empresa na busca de um resultado (TCU, 2009 *apud* CBMDF, 2017).

Diante da necessidade de propor um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento do COMOP, é preciso entender o tipo de formulação estratégica utilizada atualmente no PLANES 2017-2024 para fins de cumprir o necessário alinhamento institucional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) propõem dez pontos de vista distintos de pensamento sobre a formulação estratégica, são elas as escolas: empreendedora; cognitiva; de aprendizado; do poder; cultural; ambiental; de configuração; de design; de planejamento; e do posicionamento.

As sete primeiras escolas são de natureza descritiva e explicativas (CHIAVENATO, 2014) e preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico, cada uma considerando um aspecto específico do processo de planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), o que definitivamente não é a corrente de pensamento estratégico sistemática e prescrita formalmente, conforme visto no CBMDF (CBMDF, 2017).

As três últimas escolas são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas necessariamente se formam, estas são chamadas de natureza prescritiva e normativa (CHIAVENATO, 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Em análise preliminar, entende-se que as escolas de natureza prescritiva caracterizam perfeitamente a ótica de pensar a estratégia utilizada no CBMDF, conforme observa-se no PLANES 2017-2024 (CBMDF, 2017).

A primeira escola prescritiva e normativa, chamada de escola de design, vê a formulação de estratégia como um processo de concepção de design informal (CHAVENATO, 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), o que não caracteriza o padrão formal utilizado no PLANES 2017-2024 do CBMDF (CBMDF, 2017).

A segunda escola de corrente prescritiva e normativa, chamada escola de planejamento, enxerga a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático (CHIAVENATO 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), o que adere perfeitamente com o padrão adotado no PLANES 2017-2024 do CBMDF (CBMDF, 2017). Assim, descarta-se a terceira que foca na seleção de posições estratégicas no mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Geralmente a escola de planejamento aborda as mesmas ideias básicas, que são fixação de diretrizes, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia e programação estratégica, dando ênfase especial a fixação de objetivos no início e à elaboração de planos setoriais e operacionais no final (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

**Tabela 4 – Analogia entre modelos de gestão**

<b>Modelo do PLANES - CBMDF</b>		<b>Modelo de Kaplan e Norton</b>
I	Diagnóstico institucional	Desenvolver a estratégia
II	Planejamento estratégico	Planejar a estratégia
III	Alinhamento estratégico	Alinhar a organização
IV	Execução da estratégia	Planejar operações
V	Monitoramento da estratégia	Monitorar e aprender
VI	Avaliação e revisão da estratégia	Testar e adaptar

Fonte: Adaptado de CBMDF (2017) e Kaplan e Norton (2008)

A partir da análise minuciosa do PLANES, com foco na metodologia empregada na elaboração do plano, destacam-se duas referências bastante relevantes. A primeira é o Safári de Estratégias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a obra

explica as dez escolas de planejamento abordadas acima. A segunda é a Execução Premium de Kaplan e Norton (2008), que apresenta um modelo de elaboração do planejamento análogo ao utilizada pelo CBMDF e que será apresentada adiante (CBMDF, 2017). A tabela abaixo faz um comparativo para demonstrar a semelhança entre os modelos.

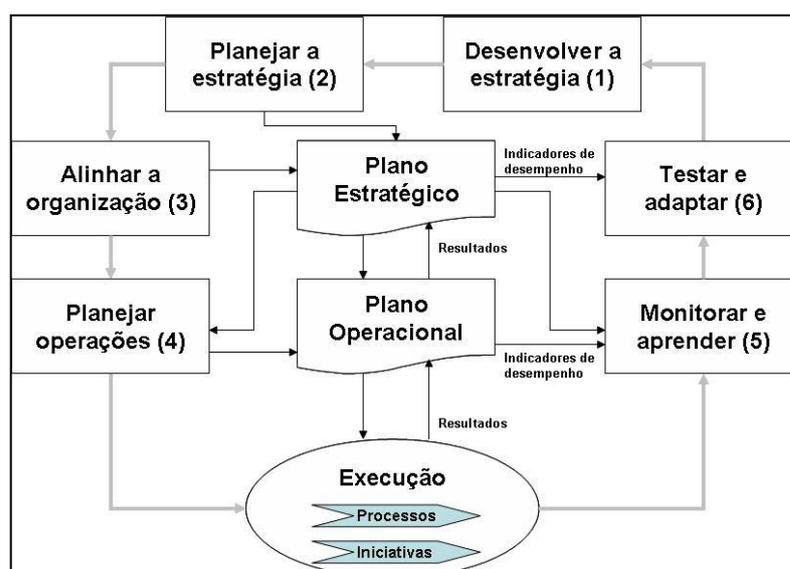
**Tabela 5 – Comparativo de estágios: PLANES x Plano Tático**

	<b>PLANES - CBMDF</b>	<b>PLANO TÁTICO - COMOP</b>
I	Diagnóstico institucional	Diagnóstico setorial
II	Planejamento estratégico	Planejamento tático
III	Alinhamento estratégico	Alinhamento operacional
IV	Execução da estratégia	Execução da estratégia setorial
V	Monitoramento da estratégia	Monitoramento da estratégia setorial
VI	Avaliação e revisão da estratégia	Avaliação e revisão da estratégia setorial

Fonte: Adaptado de CBMDF (2017) e Kaplan e Norton (2008)

Com isso posto, bem como respeitando o alinhamento ao PLANES, os estágios do modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP precisam ser demonstrados, pois apresentam algumas diferenças em relação aos estágios do processo de planejamento estratégico.

**Figura 4 – Modelo de Gestão Integrada Kaplan & Norton**



Fonte: Kaplan e Norton (2008).

A sistematização proposta por Kaplan e Norton (2008) demonstra que um sistema gerencial abrangente e integrado está ligado à formulação e ao planejamento

da estratégia e sua execução integrando todos os setores e unidades. Utilizando a figura acima como norte, o entendimento dos autores será explicado em seguida.

Os três primeiros estágios do sistema de gestão proposto por Kaplan e Norton (2008) serão abordados adiante, por enquadrarem-se melhor no foco da presente pesquisa, o desenvolvimento da estratégia, o planejamento e o alinhamento estratégico.

### **2.3.1 Estágio 1: Desenvolver a estratégia**

Segundo Kaplan e Norton (2008), este é o primeiro passo do sistema integrado de gestão. Durante esse processo, são definidos os seguintes aspectos:

- Missão, valores e visão, ou seja, a razão de ser da organização, a bússola interna que orienta as suas ações e as aspirações quanto aos resultados futuros, respectivamente.

- Análise estratégica, que revisa a situação dos ambientes competitivo e operacional e fornece informações importantes, como o ambiente externo (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal), o ambiente interno (capital humano, operações, inovação e desdobramento da aplicação) e o progresso da estratégia existente. A avaliação ambiental decorrente é sintetizada em um quadro SWOT dos pontos fortes, das oportunidades, dos pontos fracos e das ameaças que identificam um conjunto de questões estratégicas de grande relevância. Cabe frisar aqui uma exceção em relação ao PLANES 2017-2024, pois é uma premissa do Comando-Geral da Corporação a avaliação participativa como primeiro passo do diagnóstico institucional (CBMDF, 2017).

- Formulação da estratégia por meio de um relatório conclusivo, levando em consideração a avaliação ambiental, o nicho, a proposta de valor, as competências e os requisitos tecnológicos disponíveis, a fim de desenvolver uma proposta diferenciada e competitiva.

### 2.3.2 Estágio 2: Planejar a estratégia

Essa etapa de planejamento tem seu ponto de partida no desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, responsabilidades e custos para direcionar a ação e a alocação de recursos (KAPLAN e NORTON, 2008):

- Mapa estratégico e temas estratégicos servem para descrever melhor a estratégia, considerando várias dimensões da mudança organizacional, como melhorias de produtividade e inovações a longo prazo. O mapa estratégico fornece a representação visual de todas as dimensões da estratégia, que são os temas estratégicos. Em outras palavras, temas estratégicos formam os pilares da estratégia e reforçam a quebra de silos necessária para a execução bem-sucedida da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2008).

- Indicadores e metas são utilizados para medir o plano. Nessa fase, os gestores convertem os objetivos estabelecidos nos mapas e temas estratégicos em um *Balanced Scorecard* de indicadores, metas e *gaps* de desempenho, ou seja, priorizam uma metodologia de desempenho que sirva para definir estratégias e desenhar planejamentos de forma muito mais abrangente (KAPLAN e NORTON, 2008).

- Portfólios de iniciativas definindo responsabilidades, prazos e custos, ou seja, um conjunto de programas de ação para alcançar o desempenho desejado para cada objetivo do mapa estratégico. Importa destacar que as iniciativas não devem ser vistas de forma isolada, cada uma delas deve ser implementada com sucesso para que a meta global da estratégia seja conquistada (KAPLAN e NORTON, 2008).

### 2.3.3 Estágio 3: Alinhar a organização

De acordo com Kaplan e Norton (2008), para captar todos os benefícios decorrentes da gestão de uma organização multifuncional, é necessário integrar as estratégias de cada unidade setorial. Todos os empregados devem compreender a tática utilizada para ajudar em sua execução. Os autores indicam atenção a:

- Unidades operacionais, buscando ajustar a sintonia e alinhar os objetivos relacionados com as estratégias locais e os que se integram com a estratégia corporativa e as demais unidades setoriais (KAPLAN e NORTON, 2008).

- Unidades de apoio, que devem ter estratégias alinhadas à criação de valor da empresa como um todo, bem como às unidades setoriais. Cabe destacar que, muitas vezes, as unidades de apoio são tratadas como centros de despesas discricionárias que geram custos indiretos, entretanto, é vantajoso criar condições para que elas definam e executem estratégias que ajudem a alavancar resultados para a organização como um todo (KAPLAN e NORTON, 2008).

- Empregados, que são os responsáveis pelas melhorias dos processos e executam os projetos, programas e iniciativas demandadas pela estratégia. A compreensão dessa estratégia é fundamental para que as suas operações diárias estejam interligadas com sucesso. Os programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras são oportunidades para auxiliar os empregados a construir as competências necessárias à execução bem-sucedida da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia científica é o estudo dos métodos empregados na realização de pesquisas acadêmicas ou científicas e objetiva facilitar a produção de conhecimentos, a investigação, a formulação de hipóteses e a busca de respostas para as pesquisas (MATTOS, JÚNIOR e BLECHER, 2008). A pesquisa é entendida como a organização racional e sistemática dos procedimentos que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos (GIL, 2018).

As pesquisas relacionam-se a diferentes objetos e buscam os mais diversos objetivos, sendo necessário classificá-las (GIL, 2018). A partir desta abordagem é possível estabelecer as bases dos procedimentos a serem adotados para elaboração deste estudo, conforme os parâmetros metodológicos definidos a seguir.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada de diferentes formas: segundo a área de conhecimento, a finalidade, os seus propósitos, a natureza dos dados, o ambiente de coleta dos dados, o grau de controle das variáveis, o delineamento e os métodos adotados (GIL, 2018).

Quanto a área de conhecimento, a presente pesquisa poderá ser classificada como de ciências sociais aplicadas. Mais especificamente, o objeto de estudo definir-se como subárea de administração, com especialidade em administração pública (GIL, 2018).

Considerando que este trabalho visa estudar como o planejamento tático no âmbito do Comando Operacional, com metas e objetivos técnicos setoriais definidos, contribuiria para a otimização dos resultados operacionais pretendidos no PLANES 2017-2024, entende-se que o conhecimento a ser produzido possa auxiliar no alcance de objetivos estratégicos corporativos. Nesse sentido, diante o intento de conhecer para agir numa situação específica, quanto à finalidade, a pesquisa classifica-se como aplicada (GIL, 2018; PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com os objetivos mais gerais, o propósito foi levantar informações para proporcionar maior compreensão do problema proposto, por meio de análise de conteúdos bibliográficos como livros, manuais, estudos, leis, regulamentações e conceitos sobre planejamento tático, visando familiaridade com o tema apresentado, o que é definido por Gil (2018) como pesquisa exploratória.

No que concerne à natureza dos dados a serem estudados, a pesquisa identificou a composição do processo de planejamento tático, para posteriormente, investigar como ele podia contribuir para o alcance dos objetivos do CBMDF. Este tipo de abordagem, confere característica qualitativa à pesquisa (MICHEL, 2009).

Segundo o ambiente em que estes dados foram coletados, o estudo promoveu entrevistas com oficiais da ativa que participaram da formulação do PLANES do CBMDF e autoridades que ocupam os cargos mais relacionados ao tema, o que, segundo Gil (2018), caracteriza o procedimento de campo.

Com relação ao grau de controle das variáveis, não houve pesquisas experimentais, apenas levantamento de dados bibliográficos e entrevistas com militares que tiveram experiência prática com o assunto. Segundo GIL (2018), a pesquisa é classificada como não-experimental.

Levando-se em consideração o ambiente da pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados elencadas acima, Gil (2018) define o delineamento deste estudo como uma pesquisa bibliográfica e de levantamento de campo, pois as pesquisas podem ser delineadas em mais de uma modalidade.

No que se refere à forma de abordagem, este trabalho baseou-se no método dedutivo, o qual, partindo de premissas teóricas gerais, permite conclusões específicas do fenômeno estudado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### **3.2 Universo e amostra**

O universo de uma pesquisa constitui a totalidade de um grupo, o qual apresentam características em comum de interesse ao estudo (GIL, 2018).

Como esta pesquisa trata especificamente do planejamento tático no âmbito do COMOP, com metas e objetivos técnicos setoriais definidos, o universo da pesquisa do presente trabalho restringiu-se aos oficiais combatentes do CBMDF.

Nesse diapasão, os levantamentos podem compreender um universo tão grande, que se torna impraticável considerar todos os elementos possíveis, tornando-se necessário trabalhar com uma amostra (GIL, 2018), que para Lakatos e Marconi (2011), é um subconjunto convenientemente selecionado do universo, para que os dados alcançados no levantamento a ser realizado sejam válidos.

A presente pesquisa estudou como o processo de planejamento tático no âmbito do COMOP, com metas e objetivos técnicos setoriais definidos, poderia contribuir para a otimização dos resultados operacionais pretendidos no PLANES do CBMDF.

A fim de qualificar e quantificar essa amostra, foram considerados o Comandante do COMOP, o Chefe do EMOPE, o chefe da Seção de Gestão Estratégica e Projetos do EMG e um oficial da ativa que participou da elaboração do PLANES 2017-2024, pois entende-se que eles têm experiência com o tema dentro da corporação.

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

Com relação aos procedimentos a serem adotados durante a fase de coleta de informações necessárias ao estudo, serão empregados diversos métodos de pesquisa, envolvendo: pesquisa bibliográfica, análise documental e realização de entrevistas.

#### **3.3.1 Da pesquisa bibliográfica**

A fim de conferir consistência teórica ao trabalho e ao seu caráter científico, o estudo abordou diversas obras literárias, alguns estudos acadêmicos e dispositivos legais referentes à gestão tática, correlacionando-as ao COMOP do CBMDF.

De acordo com o tema pesquisado, foram apresentados os principais conceitos e disposições estabelecidas como regulamentares no tocante ao planejamento tático

para que, posteriormente, sejam adaptados às práticas atuais do COMOP acerca do tema e seus desdobramentos para a corporação.

Nesse viés foram abordados estudos e obras de diversos autores, conforme referenciados na tabela abaixo:

**Tabela 6 – Obras e estudos revisados**

TEMA	AUTORES
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Robert Kaplan e David Norton;</li> <li>✓ Djalma Oliveira;</li> <li>✓ Francisco Cavalcanti;</li> <li>✓ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel.</li> </ul>
<b>Administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Idalberto Chiavenato;</li> <li>✓ Antônio Maximiano;</li> <li>✓ Samuel Certo <i>et al.</i></li> </ul>
<b>Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mauro Tavares;</li> <li>✓ Cláudio Altounian, Daniel Souza e Leonard Lapa.</li> </ul>

Fonte: O autor.

### 3.3.2 Da pesquisa documental

A fim de corroborar com a pesquisa bibliográfica, foi desenvolvida uma pesquisa documental complementar que pretendeu contemplar dados oriundos do próprio CBMDF, buscando identificar o modelo de planejamento estratégico vigente no CBMDF, bem como normas e algumas características organizacionais que se relacionam ao tema.

### 3.3.3 Das entrevistas

Com a finalidade de adquirir informações de interesse ao tema estudado e, ainda, considerando que o conhecimento específico está vinculado às funções estratégicas dentro da corporação, foram realizadas entrevistas com as seguintes autoridades de interesse do estudo: Chefe do EMOPE (apêndice A), Chefe da Seção de Gestão Estratégica e Projetos do EMG (apêndice B), Oficial Membro da Equipe de Elaboração do PLANES (apêndice C), Comandante Operacional (apêndice D) e Assessor de Gestão do Comando Militar do Planalto (CMP) – Exército Brasileiro (EB) (apêndice E).

### **3.4 Tabulação, interpretação e análise de dados**

Os dados obtidos por meio das entrevistas serão transcritos e subsidiarão as discussões e argumentações de forma complementar o conhecimento a ser produzido por este estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O foco desta pesquisa consistiu no estudo exploratório sobre um modelo de planejamento tático para o COMOP/CBMDF, sobretudo por meio de sua caracterização conceitual, pela elucidação dos processos de sua gestão na instituição e da percepção e conhecimento dos entrevistados nessa área temática.

Para o alcance dos dados indispensáveis ao estudo, a abordagem metodológica do trabalho consistiu, basicamente, de pesquisas bibliográfica e documental, entrevistas por pautas semiestruturadas aplicadas à amostra do universo pesquisado, cujos resultados são apresentados e discutidos neste capítulo.

### **4.1 Resultados**

#### **4.1.1 Da pesquisa bibliográfica e documental**

A pesquisa bibliográfica contemplada na revisão de literatura deste estudo, inicialmente, possibilitou a assimilação dos principais conceitos sobre planejamento tático, sua formulação e sua implementação.

Num segundo momento, o estudo elucidou quais iniciativas referentes ao planejamento tático existem no âmbito do COMOP e quais iniciativas precisam ser tomados para a efetiva implementação e elaboração do planejamento em nível tático setorial.

A revisão de literatura apresentada identificou o modelo de planejamento estratégico adotados pelo CBMDF, com o objetivo de definir um direcionamento para a criação de um modelo de planejamento tático setorial no âmbito do COMOP e, por fim, abordou o processo de elaboração, implementação e controle do planejamento tático setorial por meio de etapas de suma importância.

Com o apoio da pesquisa documental, o procedimento bibliográfico abordou também a estrutura organizacional do COMOP, evidenciando suas competências regimentais e destacando o dever de aprimorar a gestão de suas atividades por meio da promoção de estudos e análises.

## 4.1.2 Das entrevistas

### 4.1.2.1 Entrevista com o Chefe da Seção de Gestão Estratégica e Projetos do Estado-Maior-Geral

**Data da entrevista:** 19 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Ten-Cel. QOBM/Comb. **LUÍS CLÁUDIO DA FONSECA FRANCO.**

A primeira pergunta teve por objetivo conhecer iniciativas preexistentes na área de planejamento tático no âmbito do CBMDF.

Em sua resposta a autoridade informou que desconhece ações atuais e pretéritas voltadas ao processo de planejamento tático setorial, tanto no âmbito do COMOP, como também na Instituição. Esclareceu ainda que, de modo geral, o EMG costuma ser consultado por outros órgãos acerca de estudos ou propostas de ações relacionadas ao planejamento. Desta forma, caso houvesse alguma iniciativa relacionada ao planejamento tático por parte de outro setor da corporação, provavelmente o tema teria sido apreciado pelo EMG, dadas suas atribuições legais.

A segunda pergunta teve por objetivo conhecer pontos positivos e negativos observados em razão de possíveis iniciativas sobre a temática do planejamento tático.

Em sua resposta o entrevistado reforçou que a iniciativa é inédita na Corporação, ou seja, não observou pontos positivos e negativos pelo ineditismo.

A terceira pergunta teve por objetivo verificar se a pesquisa está alinhada com os objetivos estratégicos pretendidos pelo CBMDF.

Em sua resposta o oficial considerou que o tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso está alinhado aos parâmetros esperados pelo nível estratégico do CBMDF, pois o plano tático setorial vai ter impactos positivos na gestão e governança da Instituição.

A quarta pergunta teve por objetivo verificar a importância de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos para a elaboração de um modelo de planejamento tático para o COMOP.

Em sua resposta o declarante alegou que estabelecer indicadores e metas para o plano tático é fundamental, pois no final das contas, eles vão acabar impactando diretamente ou até se transformando no próprio indicador do plano estratégico. Informou ainda que o EMG está pretendendo fazer a revisão periódica do plano estratégico para implementar indicadores e metas mais específicas para cada iniciativa, ou seja, os indicadores do plano tático setorial certamente serão suficientemente específicos para serem considerados nas atualizações pretendidas.

A quinta pergunta teve por objetivo verificar a importância do planejamento tático como instrumento norteador para o planejamento em nível operacional.

Em sua resposta o gestor alertou que para direcionar as ações em níveis operacionais e não perder o alinhamento com o plano estratégico, o planejamento tático setorial precisa referenciar uma iniciativa ou um objetivo estratégico preexistente e trazer objetivos e ações setoriais que estejam sempre dentro do escopo de responsabilidades do COMOP, estabelecendo projetos e atividades bem alinhadas, com responsáveis, prazos, indicadores, custos e metas.

A sexta pergunta teve por objetivo verificar a relevância do estudo para o COMOP, bem como conhecer possíveis vantagens e desvantagens do planejamento tático.

Em sua resposta o Tenente-Coronel explicou que a principal dificuldade para implementação do planejamento tático seria por parte dos gestores serem convencidos a abraçar este projeto de inovação, pois em nossa cultura organizacional ainda existe uma resistência grande a novidades. Também afirmou que esse modelo vai traduzir a estratégia para o nível operacional, agilizar o processo de planejamento e servirá de gatilho para produção efetiva do planejamento tático setorial do COMOP, porque tendo um modelo, não terá muita dúvida, é meio que um *template* que vai, inclusive, estar minimizando a dificuldade da resistência supracitada, essa pesquisa traria informações mais consolidadas para subsidiar o gestor.

A sexta pergunta teve por objetivo identificar o melhor caminho para implementação do planejamento tático no COMOP, bem como suas dificuldades.

Em sua resposta a autoridade considerou que a iniciativa para a elaboração, implementação e controle do planejamento tático no contexto do COMOP, provavelmente teria que partir do Comandante Geral ou do Comandante Operacional, patrocinando um projeto específico e designando o Chefe do EMOPE como Gerente do Projeto. Frisou ainda que a CEGEP do EMG poderia dar um apoio no planejamento deste projeto, bem como no acompanhamento pela ferramenta GPWEB.

#### **4.1.2.2 Entrevista com o Chefe do Estado-Maior Operacional do CBMDF**

**Data da entrevista:** 23 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Ten-Cel. QOBM/Comb. **DAVID RODRIGUES DOS SANTOS.**

A primeira pergunta teve por objetivo conhecer iniciativas preexistentes na área de planejamento tático no âmbito do COMOP.

Em sua resposta o entrevistado explanou que existem algumas iniciativas, mas muito dispersas, como a operação dragão, o plano do aeroporto, dentre outros planos tático-operacionais voltados para atividades em nível operacional, mas que falta uma melhor integração desses planos em um planejamento maior, pois o COMOP não tem um plano tático-operacional de gestão.

A segunda pergunta teve por objetivo conhecer pontos positivos e negativos observados em razão de possíveis iniciativas sobre a temática do planejamento tático.

Em sua resposta o oficial identificou como pontos positivos: existência do mapeamento das atividades do EMOPE, o que facilitaria bastante o levantamento das informações para o diagnóstico; existência de planos operacionais diversos, porque já tem os principais riscos mapeados, bem como algumas medidas já implementadas para minimização desses riscos; e o fato de um plano tático nunca ter sido elaborado, pois isso garantiria total liberdade de criar um modelo.

Como ponto negativo o declarante identificou apenas a inexistência do planejamento tático no COMOP, para ele configura um problema, mas que também

enxerga uma oportunidade de melhorar. Acrescentou ainda que o EMOPE precisa de um modelo como esse urgentemente. Explicou que tem a missão e a intenção de implementar o planejamento no EMOPE, para que seu sucessor tenha a facilidade de apenas dar continuidade e fazer ajustes, pois começar do zero é mais complicado.

A terceira pergunta teve por objetivo verificar o alinhamento da pesquisa com os objetivos estratégicos do CBMDF.

Em sua resposta o gestor considerou que acredita que quando um oficial vai fazer um curso de altos-estudos, ele precisa pensar estrategicamente e esse estudo faz parte do pensamento estratégico, pois o pesquisador analisou a instituição e encontrou uma lacuna bem interessante. Na opinião dele, o estudo é de grande relevância, pois acredita que o tema tem total aderência ao Comando Operacional.

A quarta pergunta teve por objetivo verificar a importância de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos para a elaboração de um modelo de planejamento tático para o COMOP.

Em sua resposta o Tenente-Coronel considerou que indicadores e metas são muito importantes, pois aquilo que não é medido, não pode ser avaliado e otimizado.

A quinta pergunta teve por objetivo verificar se o planejamento tático serve como instrumento para nortear os planos em nível operacional.

Em sua resposta a autoridade explicou que, sem dúvidas, o planejamento tático serve como instrumento para nortear os planos em nível operacional, bem como facilita a execução. Segundo ele, para que o planejamento geral faça sentido, os níveis estratégico, tático e operacional tem que estar alinhados.

A sexta pergunta teve por objetivo verificar a relevância do estudo para o COMOP, bem como conhecer possíveis vantagens e desvantagens do planejamento tático.

Em sua resposta o entrevistado afirmou que a elaboração de um planejamento tático atento às peculiaridades do COMOP capacitaria os comandantes de GBM, pois no entendimento dele modelo cognitivo de nossa sociedade é por associação, ou seja, quando um indivíduo tem um modelo, um padrão, fica muito mais simples aprender.

Como vantagem ele identifica que um modelo pré-concebido facilita o trabalho, pois considera ser mais fácil criticar e melhorar um modelo que já exista, do que criar um.

A sétima pergunta teve por objetivo identificar a contribuição deste estudo para o EMOPE.

Em sua resposta o oficial explicou que o EMOPE tem doutrinariamente duas atividades muito claras: a primeira é a rotina; e a segunda seria pensar na parte operacional do CBMDF e todas as suas nuances para o futuro, ou seja, o planejamento. Informou que é o tipo de coisa que, dependendo da complexidade do processo, seria necessário planejar com antecedência de pelo menos quatro ou cinco anos. Ele esclareceu que essa segunda atividade, o EMOPE não faz há muitos anos e deveria fazer, pois essa atividade é a razão de existir do EMOPE, pensar no futuro da aplicação operacional, antever os cenários e os problemas futuros para preparar ações adequadas. Neste contexto, ele concluiu que o presente trabalho tem uma grande relevância para traduzir a política estratégica institucional em ação setorial, pois o tema é realmente uma lacuna, um problema que existe há várias gerações e que provavelmente a geração do entrevistado não vai resolver, talvez a geração do pesquisador consiga resolver, porque não é da noite para o dia que se resolve.

A oitava pergunta teve por objetivo identificar o melhor caminho para implementação do planejamento tático no COMOP, bem como suas dificuldades.

Em sua resposta o gestor declarou que o melhor caminho para utilizar o planejamento setorial ou tático no âmbito do CBMDF seria garantir o alinhamento com o plano estratégico. Completou ainda que o primeiro planejamento tático que for feito no COMOP, pode ser por meio de um projeto inovador, mas depois ele vai se tornar uma rotina, que o gerente desse projeto deveria ser o chefe do EMOPE, por reunir mais setores do COMOP para poder fazer e que o Patrocinador deste projeto tem que ser o Comandante Operacional.

#### **4.1.2.3 Entrevista com um Membro da Equipe de Elaboração do PLANES 2017-2024**

**Data da entrevista:** 25 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Cel. QOBM/Comb. MOISÉS SILVA DIAS.

A primeira pergunta teve por objetivo conhecer iniciativas preexistentes na área de planejamento tático no âmbito do COMOP.

Em sua resposta a autoridade que existem iniciativas como o Plano de Emprego Operacional, a Matriz Operacional, o Sistema de Comando de Incidentes (SCI) e as Normas de Emprego Operacional.

A segunda pergunta teve por objetivo conhecer pontos positivos e negativos observados em razão de possíveis iniciativas sobre a temática do planejamento tático.

Em sua resposta o entrevistado explanou que todo instrumento normativo necessita de periódica revisão. A revisão do Plano de Emprego Operacional por exemplo, devido sua importância, entrou com uma das iniciativas do Plano Estratégico.

A terceira pergunta teve por objetivo verificar o alinhamento da pesquisa com os objetivos estratégicos do CBMDF.

Em sua resposta o oficial informou que sim, mas que precisava ler todo o trabalho para opinar conclusivamente.

A quarta pergunta teve por objetivo verificar a importância de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos para a elaboração de um modelo de planejamento tático para o COMOP.

Em sua resposta o gestor citou como exemplo o Objetivo estratégico 1 do Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF, no qual está definido que o tempo-resposta do CBMDF tem a meta de 8 minutos. Explicou ainda que para fazer isso os Comandantes Especializados e de Área orientados pelo Estado-Maior Operacional precisariam reunir os Comandantes de GBM e oficiais para apontarem as ações e projetos, que poderiam por exemplo reduzir o Tempo-resposta em cada GBM, e Comando de Área, bem como por especialidade de atendimento. Acrescentou também que as ações neste caso passariam a monitorar o tempo-resposta, compreender onde estariam os gargalos e como seriam superados com ações de instrução, reorganização de escalas, geolocalização das viaturas, dentre outras.

A quinta pergunta teve por objetivo verificar se o planejamento tático serve como instrumento para nortear os planos em nível operacional.

Em sua resposta o declarante informou que sim, mas criando mapas estratégicos setoriais, indicadores, projetos e ações orientadas para alcançar os objetivos e iniciativas estratégicos da temática Operacional, especificamente do Objetivo estratégico 1 do Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF.

A sexta pergunta teve por objetivo verificar a relevância do estudo para o COMOP, bem como conhecer possíveis vantagens e desvantagens do planejamento tático.

Em sua resposta o Coronel alegou que qualquer modelo de planejamento tático deve estar atento as peculiaridades do setor em análise que um modelo de planejamento tático deve ser ensinado aos comandantes de GBM. Alertou ainda que um modelo pré-definido de planejamento tático influenciaria positivamente ou negativamente na celeridade das ações setoriais, dependendo da qualidade e validação do modelo utilizado. Informou também que o EMG escolheu o modelo Kaplan e Norton, especificamente o contido no livro Execução Premium para o planejamento estratégico e o alinhamento dos setoriais a estratégia corporativa, sugerindo a leitura dos capítulos um e cinco.

A sétima pergunta teve por objetivo identificar o melhor caminho para implementação do planejamento tático no COMOP, bem como suas dificuldades.

Em sua resposta o entrevistado indicou como dificuldades o desconhecimento do Plano de Emprego Operacional, o tratamento imediatista que se dá a toda e qualquer demanda, que na verdade deveria ser estudada a real necessidade de uma demanda para antes de promover alterações neste documento. Pois, na opinião do gestor, as edições de instruções normativas, portarias, ordens, notas de boletim regulando exceções ou demandas muitas vezes já estavam reguladas no citado documento. Alertou ainda que seria prudente encaixar as demandas nos fluxos de trabalhos e diretrizes estabelecidas do Plano de Emprego Operacional e por fim, afirmou que precisamos estudar e usar mais os instrumentos existentes.

#### 4.1.2.4 Entrevista com o Comandante Operacional do CBMDF

**Data da entrevista:** 25 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Cel. QOBM/Comb. **EDUARDO JOSÉ MUNDIM.**

A primeira pergunta teve por objetivo conhecer iniciativas preexistentes na área de planejamento tático no âmbito do COMOP.

Em sua resposta a autoridade informou que foi nomeado recentemente e sua equipe está em fase de análise das peculiaridades do COMOP, que são bem amplas, para posterior formulação do Planejamento Tático e Operacional alinhado com o Planejamento Estratégico.

A segunda pergunta teve por objetivo conhecer pontos positivos e negativos observados em razão de possíveis iniciativas sobre a temática do planejamento tático.

Em sua resposta o entrevistado considerou que seria extremamente positivo, pois com a finalidade de cumprimento dos objetivos estratégicos, poderíamos antecipar ações e também realinhar internamente ações de ordem tática e operacional do ponto de vista do Planejamento.

A terceira pergunta teve por objetivo verificar o alinhamento da pesquisa com os objetivos estratégicos do CBMDF.

Em sua resposta o oficial entendeu que está completamente alinhado no que tange à gestão e conseqüentemente à excelência da atividade operacional propriamente dita.

A quarta pergunta teve por objetivo verificar a importância de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos para a elaboração de um modelo de planejamento tático para o COMOP.

Em sua resposta o gestor alegou que tem certeza que, do ponto de vista da continuidade do trabalho, a adequação ou adaptação a um planejamento é bem melhor que não possuir nada, e que essa cultura deveria ser incentivada a todos os oficiais.

A quinta pergunta teve por objetivo verificar se o planejamento tático serve como instrumento para nortear os planos em nível operacional.

Em sua resposta o declarante elucidou que, de uma forma mais ampla, seria na excelência do atendimento ao nosso principal "cliente" a população, com um serviço que mantenha a confiança na instituição.

A sexta pergunta teve por objetivo verificar a relevância do estudo para o COMOP, bem como conhecer possíveis vantagens e desvantagens do planejamento tático.

Em sua resposta o Coronel alegou que é relevante sim, que no momento o COMOP está em fase de elaboração do planejamento da Base da Instituição para o Topo (Down/Top), por meio de ajustes de metas e de acompanhamento sólido que vise lograr êxito na missão. Visualizou como dificuldade a pouca cultura de Planejamento Tático, e a participação direta dos Comandantes de GBM e Comandantes de Área. Explicou ainda que a construção de um Modelo de Plano Tático permitiria a padronização das ações dos Comandantes, inclusive nas questões de Metas e Indicadores promovendo a possibilidade de gerar informações de qualidade em cima de dados de mesma natureza.

A sétima pergunta teve por objetivo identificar o melhor caminho para implementação do planejamento tático no COMOP, bem como suas dificuldades.

Em sua resposta o entrevistado informou que a principal dificuldade é o tempo para planejamento e execução, tendo em vista as dificuldades existentes na política movimentação de pessoal do CBMDF. Opinou que a cultura do Planejamento tático operacional deveria ser contínua, nos moldes de outras instituições como no exército por exemplo. Por fim, acrescentou que o prazo razoável seria de 2 anos.

#### **4.1.2.5 Entrevista com o Assessor de Gestão do Comando Militar do Planalto do Exército Brasileiro**

**Data da entrevista:** 25 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** 1º Ten. EB **VINÍCIUS** COITINO SANTOS.

A primeira pergunta teve por objetivo entender o nível de experiência do Exército Brasileiro na área de planejamento tático.

Em sua resposta o oficial informou que o Planejamento Estratégico no Exército Brasileiro se iniciou em 2003 com a Implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB).

A segunda pergunta teve por objetivo conhecer detalhes do planejamento tático setorial do Exército Brasileiro, como existência do plano, experiência com a temática, função, responsabilidade e vigência.

Em sua resposta a autoridade informou que o Plano de Estratégico setorial é a tradução do Plano Estratégico do Exército Brasileiro (EB) para o nível de atuação dos Comandos Militares de Área. Apresentou também uma figura constante do Apêndice E, na qual seria possível perceber a importância do desdobramento do Plano Estratégico em Planos Setoriais. Alegou que o plano possui vigência temporal de 4 (quatro) anos e que a responsabilidade de cada Plano de Gestão Setorial é dos Comandos Militares de Área, Grandes Comandos e Grandes Unidades. Esses comandos são representados por Oficiais Generais. Os Planos Setoriais são definidos pelas Organizações Militares (OM), representadas, em sua grande maioria, por Coronéis. Os Planos Setoriais devem ser aprovados pelo escalão superior para que não ocorram desvios no alinhamento estratégico.

A terceira pergunta teve por objetivo obter mais informações sobre o modelo de planejamento setorial em nível tático adotado no Exército Brasileiro.

Em sua resposta o entrevistado elucidou que o Plano de Gestão do Comando Militar do planalto 2021-2024 seria o equivalente a um Plano Tático, pois no exército utiliza-se esta nomenclatura. Acrescentou ainda que existem vários Planos de Gestão Setorial na instituição.

A quarta pergunta teve por objetivo conhecer pontos positivos e negativos observados em razão de iniciativas sobre a temática do planejamento tático.

Em sua resposta o entrevistado considerou que existem diversos pontos positivos como o alto nível de conclusão do Planejamento Estratégico do EB; a coordenação das ações dos Planos Setoriais; o dimensionamento dos objetivos

estratégicos (nível macro) de acordo com o nível de responsabilidade setorial; a integração das ordens e comunicação entre o nível tático e operacional; o detalhamento das ações do nível tático que estão alinhadas com o nível estratégico; e as métricas de controle das ações. Ele citou como oportunidades de melhoria o tamanho da instituição que dificulta um pouco a integração entre o nível estratégico e tático; o desenvolvimento de métricas padronizadas para todos os Planos Setoriais; e operacionais e o aprimoramento do software utilizado para a gestão estratégica do EB (GPEX).

A quinta pergunta teve por objetivo verificar se o planejamento tático serve como instrumento para nortear os planos em nível operacional.

Em sua resposta o declarante esclareceu que o Plano Estratégico possui uma visão holística dos objetivos da Instituição e os Planos de Ações são mais detalhados e focados em aspectos do dia a dia. Ressaltou que as atividades e tarefas, traduzidas em missões no meio militar, possuem o aspecto temporal de curto prazo. Entretanto, o Planejamento Estratégico é de longo prazo, ou seja, envolve uma gama enorme de atividades e tarefas que perpassam os anos. No entendimento dele, as ações devem ser direcionadas para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, caso contrário, muitos recursos (materiais e humanos) estariam sendo dispendidos em áreas não prioritárias.

A sexta pergunta teve por objetivo verificar a relevância do estudo para um setor, bem como conhecer possíveis vantagens e desvantagens do planejamento tático.

Em sua resposta o Tenente alegou que o modelo facilita o controle, a padronização e a implantação do planejamento estratégico e que, ao longo do tempo, existe um ganho exponencial de maturidade dos militares com a utilização de um modelo. Ele acrescentou que, na prática, o modelo gera resultados mais oportunos e tomadas de decisões estratégicas mais assertivas. Por fim, concluiu que a ideia de criar modelo permite com que o planejamento se adeque aos aspectos mais relevantes para a Instituição, as especificidades da organização e define as melhores análises estratégicas para que sejam obtidos os melhores resultados.

A sétima pergunta teve por objetivo identificar o melhor caminho para implementação do planejamento tático em um setor, bem como suas dificuldades.

Em sua resposta o entrevistado informou que a maior dificuldade é tornar o planejamento prático, exequível e com alto grau de interesse das lideranças. Nesse sentido, ele explica que os comandantes, em todos os níveis, precisam assumir as responsabilidades para direcionar o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição, visto que existe a necessidade de engajamento dos militares para vencer a resistência a mudanças.

## **4.2 Discussão**

Partindo dos alicerces apresentados pela revisão bibliográfica e documental, o levantamento de campo buscou elucidar as questões principais da pesquisa, consubstanciadas nas questões norteadoras e objetivos específicos do trabalho.

Neste contexto, a discussão do estudo foi desenvolvida em busca de responder as questões norteadoras e, conseqüentemente, cumprir os objetivos preestabelecidos, os quais foram discutidos à luz do conteúdo bibliográfico abordado na revisão de literatura e dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com autoridades relacionadas a área temática de interesse da pesquisa no CBMDF.

### **4.2.1 Discussão do objetivo específico A**

Objetivo: Descrever os principais conceitos, contribuições e dificuldades para implementação do planejamento tático.

#### **Quais seriam os conceitos básicos do planejamento tático?**

A revisão bibliográfica conceitualizou o que é o planejamento e identificou qual o contexto histórico em que o planejamento estratégico se insere. Também revelou que um bom plano estratégico precisa ser traduzido para o nível tático setorial até alcançar o plano operacional, o que foi determinante para o desenrolar deste estudo.

A definição de planejamento tático, os seus sinônimos, a sua finalidade e os tipos de atuação foram utilizados para justificar a necessidade de manter um alinhamento consistente e integrado com o PLANES.

Os conceitos básicos viabilizaram o entendimento de que planejamento tático se trata de uma atividade sistêmica que necessita ser integrada e participativa, onde as ações dependem do comprometimento de indivíduos e grupos para a sua realização, destacando a necessidade da competência gerencial e técnica para resolver problemas e integrando todas as seções de forma a alinhar essa gestão aos objetivos da Instituição.

Os conceitos mencionados acima foram relacionados àqueles utilizados pela Instituição. O PLANES prevê esse alinhamento estratégico dos diversos setores e unidades e define o termo planejamento estratégico, conforme utilizou este estudo.

Em síntese, planejamento tático é um processo administrativo que estabelece estratégias setoriais e norteia ações, visando a otimizar a busca por objetivos institucionais que precisam estar integrados e alinhados às diretrizes estratégicas da Instituição.

### **Quais seriam as contribuições de um planejamento tático?**

As obras escolhidas para embasar este trabalho conduziram ao entendimento de que o planejamento tático define estratégias setoriais, que permitem colocar em prática o plano estratégico institucional e direcionar as ações das unidades operacionais subordinadas. Também tem o potencial de prever oportunidades e situações indesejadas, apontando os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, alertando para possíveis mudanças externas e internas e permitindo planejar ações em resposta a elas.

Esse tipo de planejamento ainda promove mudanças para o aumento do rendimento setorial, ordenando as ações individuais dentro do setor e orientando-os para o esforço setorial conjunto, esforço esse que torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos, permitindo a divisão do trabalho dentro do setor para a realização de objetivos mais complexos e provendo os meios para controle das ações e do consumo de recursos setoriais.

Oferece, ainda, uma visão mais objetiva dos problemas, metas e principais decisões programadas advindas do setor, fornecendo uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais, indicadores e toda uma estrutura que avalia a execução e o controle das atividades operacionais do setor.

Após análise da bibliografia selecionada para esse estudo, identificou-se que a coordenação e a integração dos esforços entre as áreas, grupos e indivíduos, assim como a disposição de gestores com competência técnica e gerencial para resolver problemas e propor soluções, são alguns diferenciais para ter sucesso na implementação do planejamento tático.

Franco (2021, Apêndice A) avalia que o plano tático setorial terá impactos positivos na gestão e governança da Instituição, e que os seus indicadores serão suficientemente específicos para serem considerados nas atualizações futuras. Para ele, esse modelo poderá agilizar o processo de planejamento e contribuirá para a produção efetiva do planejamento tático setorial do COMOP, ao passo que minimizará a resistência à inovação.

Santos (2021, Apêndice B) considera que o mapeamento das atividades do EMOPE facilitará o levantamento das informações para fins de diagnóstico. Em seu entendimento, o planejamento tático setorial servirá para nortear os planos em nível operacional, facilitando a sua execução.

Mundim (2021, Apêndice D) estima que cumprindo a finalidade dos objetivos estratégicos, também é possível antecipar ações e realinhar internamente tudo o que se refere à ordem tática e operacional do ponto de vista do Planejamento. Ele identifica mais uma vantagem: o modelo de plano tático padronizará as decisões dos comandantes, inclusive no estabelecimento de metas e indicadores, promovendo a correta coleta de dados da mesma natureza.

### **Quais seriam as dificuldades para implementação do planejamento tático?**

Franco (2021, Apêndice A) considera que a cultura organizacional pode ser um entrave, além da resistência de alguns gestores a propostas inovadoras. Para ele, a relevância de um modelo de planejamento tático não é identificada de forma

automática, e por essa razão, é preciso fazer um trabalho de convencimento para que os setores se envolvam nos processos estratégicos. Essa mesma dificuldade foi apontada por Mundim (2021, Apêndice D) quando ele afirma que a ausência de engajamento e de participação direta dos comandantes de GBM e comandantes de área é um empecilho à implementação do planejamento tático.

Santos (2021, Apêndice E) também corrobora com a discussão ao entender que a maior barreira para a implementação é tornar o planejamento prático, exequível e com alto grau de interesse das lideranças. Ele explica que os comandantes, em todos os níveis, precisam assumir as responsabilidades para direcionar o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição, visto que existe a necessidade de engajamento dos militares para vencer a resistência a mudanças.

Diante dos achados na revisão bibliográfica, nota-se que esses são problemas encontrados com frequência nas organizações. A respeito da cultura organizacional ser apontada como barreira à implementação do planejamento tático, uma alternativa sugerida para tratamento seria valorizar o trabalho em equipe, delegando funções e simplificando a estrutura interna, conseqüentemente reduzindo a burocracia. O fortalecimento de uma cultura organizacional flexível também estimula as lideranças a estabelecer prioridades e conduzir satisfatoriamente o comportamento dos demais.

Sobre a resistência a mudanças, tanto em nível individual quanto em nível grupal, o presente estudo identificou nas leituras bibliográficas que uma possível solução seria estimular a participação, a comunicação e o comprometimento dos envolvidos por meio de um programa adequado de incentivo, treinamento e capacitação, sempre alinhado à missão da organização e aos objetivos esperados.

Dias (2021, Apêndice C) identifica outras barreiras à implementação. No entendimento do entrevistado, o desconhecimento acerca do Plano de Emprego Operacional e o tratamento imediatista que se dá a toda e qualquer demanda deveriam ser revisados, haja vista que em muitas ocasiões, não há sequer a necessidade de alterar instruções normativas e outros documentos, bastaria uma leitura atenta para notar que as “novas” informações já estão presentes no documento de origem. Em outras palavras, todo instrumento normativo precisa de revisão

periódica e o caminho para resolver essa situação é a apropriação dos instrumentos já existentes.

De acordo com o referencial teórico adotado para a construção deste trabalho, a ausência de prática do aprendizado organizacional mencionada pelo entrevistado pode ser revertida com a ampliação de conhecimento: seja sobre os relacionamentos interpessoais, a organização de forma integral ou instigando como a área de interesse se relaciona com as demais, sem deixar de lado o papel da comunidade e das forças políticas, sociais e econômicas.

Outras dificuldades para a implementação do planejamento tático foram identificadas durante a pesquisa bibliográfica e relacionadas no Capítulo 2, entretanto, as autoridades do meio corporativo não trouxeram tais questões como preocupação e por essa razão, não serão aprofundadas.

O objetivo específico “A” era descrever os principais conceitos, contribuições e dificuldades para implementação do planejamento tático. Seu alcance foi relevante para embasar os demais objetivos específicos, assim como o objetivo geral.

#### **4.2.2 Discussão do objetivo específico B**

Objetivo: Conhecer iniciativas preexistentes de pesquisa, elaboração e/ou gestão do planejamento tático no COMOP.

##### **Existe alguma iniciativa preexistentes de pesquisa do planejamento tático no COMOP?**

Franco (2021, Apêndice A) informou que desconhece estudos voltados para o processo de planejamento tático setorial e ainda acrescentou que o EMG, órgão em que atua, costuma ser consultado por outros órgãos acerca de quaisquer estudos relacionados a gestão.

Paralelamente, Santos (2021, Apêndice B) e Dias (2021, Apêndice C) citaram iniciativas, mas não são voltadas para o campo da pesquisa. Já Mundim (2021, Apêndice D), informou que foi nomeado recentemente na função de Comandante Operacional e sua equipe ainda está em fase de diagnóstico.

A pesquisa documental encontrou resultados parciais sobre o tema em virtude do Regimento Interno do CBMDF que delega competências orgânicas comuns ao SUCOP, EMOPE, COESP e os COMAR para promoção de estudos e análises visando o aperfeiçoamento da gestão de suas atividades, bem como o PLANES 2017-2024 que determina a iniciativa estratégica de realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para fins de desenvolvimento corporativo, o que reforça apenas a relevância deste trabalho para estes setores.

### **Existe alguma iniciativa preexistentes de elaboração do planejamento tático no COMOP?**

Franco (2021, Apêndice A) e Mundim (2021, Apêndice D) confirmaram que desconhecem instrumentos voltados para o processo de planejamento tático setorial.

Por outro lado, Santos (2021, Apêndice B) citou os planos de operações. Além disso explanou que, doutrinariamente, o EMOPE tem como atividade central pensar na parte operacional do CBMDF e todas as suas nuances para o futuro, ou seja, o planejamento estratégico em nível tático no âmbito do COMOP. Também esclareceu que essa atividade realmente é uma lacuna, pois trata-se da razão de existir do EMOPE e vê com bons olhos a relevância deste estudo.

Dias (2021, Apêndice C) mencionou o Plano de Emprego Operacional, a Matriz Operacional, o Sistema de Comando de Incidentes e as Normas de Emprego Operacional.

A pesquisa bibliográfica abarcou os instrumentos citados e procurou entendê-los e classificá-los de acordo com as bases teóricas que sustentam a temática. Como visto no referencial teórico, existem quatro tipos de instrumentos que fazem parte do sistema de gestão: Plano Tático, Estrutura Organizacional, Políticas e Procedimentos e Plano de Projetos. O que se busca com esta questão norteadora está relacionado ao Plano Tático que é elaborado durante o processo de planejamento.

Com isso posto, pode-se afirmar que o Plano de Emprego Operacional é um instrumento mais normativo que traz em seu conteúdo tanto políticas, quanto procedimentos. O Sistema de Comando de Incidentes, a Matriz Operacional e as

Normas de Emprego Operacional também se classificam como instrumentos que agregam procedimentos.

A análise documental encontrou apenas uma evidência sobre o assunto no Regimento Interno do CBMDF que delega competência ao EMOPE para realização do planejamento estratégico do Comando Operacional, o que em outras palavras, trata-se do planejamento tático proposto por este estudo, conforme corroborado por Santos (2021, Apêndice B), o que também robustece a relevância deste trabalho para esse setor.

### **Existe alguma iniciativa preexistentes de gestão do planejamento tático no COMOP?**

O conteúdo bibliográfico do presente estudo, nos mostra que dentro do macroprocesso de gestão, o planejamento tático setorial é responsável pela tradução e implementação da estratégia em nível operacional. Isso posto, observa-se também na literatura que a organização precisa definir diferentes cursos de ação para que a execução do que fora planejado seja efetiva.

Como se manifestam estas iniciativas tão importantes para a gestão corporativa? Segundo Maximiano (2010), por meio de quatro tipos diferentes de instrumentos indispensáveis: estrutura organizacional; políticas e procedimentos; plano de projetos e plano tático.

Como mencionado anteriormente, Santos (2021, Apêndice B) e Dias (2021, Apêndice C) listam os seguintes instrumentos: Plano de Emprego Operacional, Matriz Operacional, Sistema de Comando de Incidentes, Normas de Emprego Operacional e planos de operações diversos. Ambos são instrumentos importantíssimos para a gestão do planejamento tático no COMOP.

Da pesquisa documental extraiu-se além dos documentos citados pelos entrevistados os seguintes procedimentos: portarias operacionais; manuais tecno-profissionais, protocolos de atendimento, procedimentos operacionais padrão e instruções normativas diversas. Também foi descoberto o Plano de Ação Setorial Anual do ano de 2016, que se trata de um plano de projetos muito relevante para o COMOP, mas que se perdeu após ter sido concluído no mesmo ano.

Cabe ressaltar que, alguns destes instrumentos encontram-se desatualizados: o organograma da estrutura organizacional não é atualizado desde 2010, constando atualmente uma divergência na quantidade dos COMAR e na quantidade e subordinação dos GBM e o último Plano de Projetos foi feito em 2016. Além disso, é possível notar que não existe uma melhor integração dos procedimentos ou normativas em um plano maior que os organizasse, conforme corroborou Santos (2021, Apêndice B).

O objetivo específico “B” era conhecer iniciativas preexistentes de gestão, elaboração e/ou pesquisa do planejamento tático no COMOP. Com base no exposto, foi possível alcançar o objetivo específico em questão, fato de suma importância para subsidiar o alcance dos demais objetivos específicos e do objetivo geral da presente pesquisa.

#### **4.2.3 Discussão do objetivo específico C**

Objetivo: analisar um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP.

##### **Quais seriam as premissas de um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP?**

A apreciação do conteúdo bibliográfico deste estudo nos mostrou que a primeira premissa fundamental para definir um modelo seria o alinhamento estratégico. Em seguida, foram apresentados os alicerces metodológicos para formulação de um modelo de planejamento em nível tático.

Com relação ao prazo do plano tático, observou-se que a literatura prevê médio prazo, mas o PLANES 2017-2024 prevê que o planejamento setorial precisa ser feito anualmente, visando otimizar uma área específica em busca de um resultado preestabelecido. Santos (2021, Apêndice B) e Santos (2021, Apêndice E) corroboraram que o prazo ideal seria de 4 (quatro) anos, o primeiro acredita que alguns processos são complexos o bastante para exigir no mínimo o médio prazo e o segundo usa o modelo do EB, ou seja, médio prazo.

Acerca desse assunto, o levantamento documental revelou a existência do Plano de Ação Setorial Anual, que se trata de um plano setorial de iniciativa do Comando-Geral. Como discutido anteriormente, o PLASA seria classificado como um plano de projetos, que atua em curto prazo e também é importante para a implementação da estratégia, mas não substitui o plano de gestão em nível tático, pois são complementares.

Partindo do pressuposto que são planos diferentes, foi possível crer que o prazo ideal para o Plano Tático seja realmente de médio prazo ou aproximadamente 4 (quatro) anos.

### **Qual seria a escola de pensamento e o sistema de gestão estratégica utilizada no CBMDF?**

Com base na revisão de conteúdo apresentada, o trabalho identificou a metodologia de planejamento da estratégia do CBMDF com base em dois critérios: escola de pensamento estratégico e sistema de gestão. Assim, observou-se que o CBMDF pensa a estratégia de acordo com a Escola do Planejamento e planeja a estratégia de acordo com o Sistema de Gestão Integrada de Kaplan e Norton (2008).

À luz da premissa fundamental de definir um modelo apropriado ao alinhamento estratégico, foi possível conhecer o Modelo de Gestão Integrada, haja vista, a semelhanças e o fato de o autor ser referência para o PLANES 2017-2024.

Assim, verificou-se que a sistematização do planejamento é composta por 3 (três) estágios análogos ao PLANES 2017-2024, nomenclaturas levemente distintas, mas mesmo conteúdo metodológico. Sendo eles de forma resumida:

- Estágio 1 - Desenvolver a estratégia (Diagnóstico no PLANES).

Compreende a definição de missão, valores e visão. Em seguida, procede-se a análise ambiental externo e interna. Aqui foi possível criarmos uma exceção que difere os dois modelos, pois o PLANES 2017-2024 acrescenta como primeiro passo a avaliação participativa por se tratar de uma premissa do Comando-Geral da Corporação durante o diagnóstico institucional.

- Estágio 2 – Planejar a estratégia (Elaboração no PLANES).

Observou-se na literatura apresentada que essa etapa se inicia com o desenvolvimento de objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas, portfólio de iniciativas, responsabilidades, prazos e custos para direcionar a ação e a alocação de recursos.

Pela simples leitura da Figura 1, observou-se que os estágios 1 e 2 fecham o ciclo de planejamento, a partir deste ponto permanece apenas o campo da gestão estratégica, que não é foco da pesquisa, mas trouxe alguns elementos importantes para o campo setorial, haja vista o próximo estágio que requer o alinhamento de todas as unidades setoriais e operacionais, como por exemplo o COMOP.

- Estágio 3: Alinhar a organização (Alinhamento no PLANES)

Estágio em que a Instituição precisa realizar esforços no sentido de integrar cada unidade setorial, de apoio ou operacional, bem como todos os empregados que devem compreender a estratégia utilizada para ajudar em sua execução. Foi possível observar que esse estudo esteve focado nesse estágio do sistema de gestão do CBMDF.

**Qual seria o melhor caminho para a implementação do planejamento tático no CBMDF?**

Seguindo adiante, a pesquisa buscou identificar o melhor caminho para a implementação da prática de planejamento tático no âmbito do COMOP por meio das entrevistas. Na opinião de Franco (2021, Apêndice A), a iniciativa para a elaboração, implementação e controle do planejamento tático no contexto do COMOP deve partir do Comandante Geral ou do Comandante Operacional, patrocinando um projeto específico e designando o chefe do EMOPE como gerente do projeto. Também sugeriu que a CEGEP do EMG poderia oferecer apoio no planejamento e no acompanhamento desse projeto pela ferramenta GPWEB.

Santos (2021, Apêndice B) considera que a aplicação do planejamento setorial ou tático no âmbito do CBMDF garantiria o alinhamento com o plano estratégico. Assim como Franco (2021, Apêndice A), ele recomenda que o Comandante Operacional seja o patrocinador do projeto e o chefe do EMOPE seja o gerente do projeto.

Dias (2021, Apêndice C) pondera que o planejamento tático serve como instrumento para nortear os planos em nível operacional, mas que é necessário criar mapas estratégicos setoriais, indicadores, projetos e ações para alcançar efetivamente os objetivos e iniciativas estratégicas da temática operacional, especificamente do Objetivo Estratégico “1” do PLANES 2017-2024.

Para enriquecer a discussão, a pesquisa buscou agregar a *expertise* de outra Instituição Militar entrevistando um oficial do Exército Brasileiro com conhecimento teórico e experiência prática nesse campo de conhecimento.

Assim, Santos (2021, Apêndice E) compartilha seu conhecimento sobre a origem do planejamento estratégico no Exército Brasileiro com a implantação do Programa de Excelência Gerencial, em 2003. Ele explica que o Plano de Gestão Setorial é a tradução do Plano Estratégico do Exército Brasileiro para o nível de atuação dos Comandos Militares de Área, Grandes Comandos e Grandes Unidades, e que os planos setoriais devem ser aprovados pelo escalão superior para que não ocorram desvios no alinhamento estratégico. Informou ainda que o Plano de Gestão do Comando Militar do planalto 2021-2024 é equivalente a um Plano Tático, pois no exército utilizam esta nomenclatura.

Assim, na visão das autoridades entrevistadas, observou-se que o melhor caminho seria por criação de mapas estratégicos setoriais, indicadores, projetos e ações para alcançar efetivamente os objetivos e iniciativas estratégicas da temática operacional, especificamente do Objetivo Estratégico “1” do PLANES 2017-2024, detalhes que carecem de um modelo para facilitar o entendimento do processo. Sugeriram ainda que o primeiro planejamento tático fosse implantado por meio de um projeto de inovação patrocinado pelo Comandante Operacional com designação do Chefe do COMOP como gerente do projeto.

O objetivo específico “C” era analisar um modelo de planejamento tático apropriado ao alinhamento estratégico do COMOP, o que foi possível conseguir conforme exposto acima. Ademais, essa contribuição serviu como um dos alicerces para alcançar o objetivo geral do estudo em lide.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Considerações finais

Com o intuito de propor um modelo de elaboração do plano tático que estivesse alinhado ao planejamento estratégico do COMOP, o presente trabalho científico se debruçou sobre conceitos, contribuições e dificuldades, sob à luz do referencial teórico escolhido, para responder questões relevantes ao estudo. Suas conclusões serão condensadas a seguir.

O estudo permitiu compreender que não existe plano tático no COMOP a luz da doutrina; que há necessidade de alinhamento estratégico com o PLANES e norteamento dos planos de ações das unidades subordinadas; e que o método de gestão setorial atual reativo precisa ser transformado em preventivo para minimizar riscos e otimizar o aproveitamento de oportunidades.

Os resultados encontrados na pesquisa mostraram que o atual modelo de implementação da estratégia institucional deveria conter quatro tipos de instrumentos integrados para a execução de serviços de excelência estratégica em todos os campos:

- Organização: Estrutura Organizacional – Organograma do CBMDF;
- Política procedimental: Plano de Emprego, Normas de Emprego, POPs, etc.
- Inovação: Plano de Projetos – PLASA;
- Gestão: Plano Tático – ausente hoje no COMOP.

Concluiu-se que o planejamento tático do COMOP precisa ser elaborado para permitir o seu alinhamento estratégico com os objetivos macro institucionais e otimizar a contribuição do setor para o alcance das metas da Corporação. Algumas medidas administrativas podem ser adotadas de imediato para minimizar os efeitos do problema e outras mais complexas ainda merecem a abertura de um projeto ou a criação de uma comissão, todas estão devidamente relacionadas nas recomendações desse estudo.

É imprescindível acrescentar que a implementação do plano tático não solucionará todos os problemas que existem na gestão da estratégia, mas permitirá pensar o futuro da parte operacional do CBMDF, estabelecendo diretrizes setoriais, avaliando riscos e oportunidades, esclarecendo os objetivos setoriais, alinhando políticas estratégicas, formulando indicadores e metas setoriais, criando programas

de ações e, sobretudo, aumentando a parcela de contribuição do COMOP para com a Instituição.

Desta forma, o presente trabalho pode servir de subsídio para os gestores do EMOPE em tomadas de decisões futuras relacionadas a este tema, uma vez que está devidamente alinhado ao arcabouço de competências do COMOP.

## **5.2 Recomendações**

Em decorrência do estudo realizado e de todas as considerações apresentadas, recomendam-se as seguintes medidas:

a) Fomentar no Alto Comando do COMOP a sensibilização sobre a necessidade de elaborar o Plano Tático do COMOP, alinhado ao planejamento estratégico corporativo;

b) Realizar a elaboração do Plano Tático por meio de projeto inovador ou comissão;

c) Implementar o Sistema de Gestão Integrada de Kaplan e Norton (2008) como sistematização da Gestão Setorial, de forma a alinhar-se à metodologia utilizada pela Instituição;

d) Realizar estudos para elaboração de organograma atualizado do COMOP;

e) Realizar estudos para integração de todas as normas que regulam os procedimentos e rotinas operacionais não contempladas pelo Plano de Emprego;

f) Realizar estudos para atualização anual do Plano de Projetos do COMOP - PLASA;

g) Estabelecer atividades institucionais (palestras, seminários, workshop e cursos de pequena duração) para capacitar os integrantes do COMOP sobre os conceitos e atividades inerentes ao planejamento setorial;

h) Aplicar os modelos de planejamento tático constantes nos Apêndices F, G e H;

i) Prover o EMOPE de melhor estrutura e aporte de recursos humanos, permitindo, assim, ampliar a capacidade de elaboração, monitoramento e revisão do Plano Tático;

j) Normatizar rotinas de gestão setorial alinhadas ao EMG.

Tais constatações subsidiam a consolidação do tema planejamento tático na corporação e valorizam os princípios, conceitos, normas e práticas que lhe são primordiais.

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e Governança Pública para Resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BASSALO, Jorge. **Metodologia para gestão de mudanças organizacionais**: guia prático de conhecimentos da *Strategy Consulting*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 23 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 7.479, de 2 junho de 1986. Aprova o Estatuto do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras Providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 jun. 1986.

CAVALCANTI, Francisco A. **Planejamento estratégico participativo**: concepção, implementação e controle de estratégias. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

CBMDF. Anexo 8: Plano de Ação Setorial Anual do Comando Operacional. **Boletim Geral nº 008**. Brasília, DF, 13 jan. 2016.

CBMDF. **Manual para normalização de trabalhos acadêmicos**. Brasília: Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, 2020a.

CBMDF. Portaria nº 6, de 15 de abril de 2020: Aprova o regimento interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. **Boletim Geral nº 073**. Brasília, DF, 17 abr. 2020b.

CBMDF. Portaria 11, de 11 de abril de 2017: Aprova e publica o Plano Estratégico do CBMDF, ciclo 2017-2024. **Boletim Geral nº 72**, Brasília, DF, 13 abr. 2017.

CBMDF. Portaria nº 11, de 12 de setembro de 2018: Aprova o Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CBMDF e outras providências. Brasília: **Boletim Geral nº 176**, Brasília, DF, 14 set. 2018.

CBMDF. Portaria nº 19, de 1º de outubro de 2020: Aprova o Plano de Emprego Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Boletim Geral nº 188**, Brasília, DF, 06 out. 2020c.

CBMDF. Portaria nº 23, de 16 de agosto de 2010: aprova o organograma do CBMDF e dá outras providências. **Boletim Geral nº 154**, Brasília, DF, 18 ago. 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5 ed. São Paulo: Manole, 2014.

GDF. Planejamento Estratégico do Distrito Federal, ciclo 2019-2060. Distrito Federal: GDF, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

TCU. **Plano estratégico**: 2019-2025. Brasília: TCU, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/plano-estrategico-2019-2025.htm>. Acesso em: 23 nov. 2020.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A**

**Entrevista realizada com o Chefe da Seção de Gestão Estratégica e  
Projetos - EMG/CBMDF**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA MONOGRÁFICA**

**CHEFE DA SEÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS - EMG/CBMDF**

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**. Trata-se de um estudo exploratório sobre um modelo de planejamento tático para o COMOP/CBMDF.

As respostas serão transcritas e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

**Data da entrevista:** 19 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Ten-Cel. QOBM/Comb. **LUÍS CLÁUDIO DA FONSECA FRANCO**.

**Cursos na área de planejamento:** Cursos de formação de oficiais, aperfeiçoamento de oficiais e de altos-estudos para oficiais; cursos de planejamento estratégico presenciais na SENASP e no Exército Brasileiro; cursos em EAD em outras instituições civis.

**Experiência em planejamento:** trabalhou no planejamento estratégico da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal (SSPDF) por dois anos; desde 2016 (cinco anos) que trabalha na Subseção de Gestão Estratégica e Projetos do EMG (SEGEP); trabalhou na elaboração e implementação do PLANES 2017-2024.

**1) Durante a sua experiência como Chefe da Seção de Gestão Estratégica e Projetos do Estado Maior Geral do CBMDF, o senhor teve acesso a alguma iniciativa, projeto ou ação criada especificamente para fins de gestão, elaboração e/ou pesquisa do planejamento setorial ou tático a nível de COMOP ou em outra área do CBMDF? Poderia citá-las?**

Ainda não teve nenhum projeto ou ação específica para o nível tático. Creio que será uma inovação, a única experiência que tive foi quando o Coronel Bonfim era o Comandante Operacional e levantou a ideia de planos de comando em nível operacional, pois ele deu o exemplo do, então, Major André Barbosa que tinha feito um Plano de Comando em nível operacional para o 22º GBM – Sobradinho e queria que todos Comandante de GBM fizessem igual.

Inclusive, a Ten-Cel. Marina tinha ficado com a missão de organizar isso a época, não chegou a nascer um projeto específico, mas tratava-se de uma iniciativa de planejamento em nível operacional e acabou saindo algo um pouco parecido posteriormente, os planos de ações em nível de GBM's, os quais não sei se deram certo.

**2) Considerando tais iniciativas e a relevância de aprofundar o conhecimento teórico antes de qualquer ação efetiva, foram identificados pontos positivos e/ou negativos para implementação destas iniciativas, projetos ou ações?**

Creio que a iniciativa seja inédita na Corporação.

**3) Sob a luz do objetivo estratégico número 4 (quatro) do PLANES 2017-2024, que é “consolidar a governança corporativa”, especialmente no que tange à iniciativa proposta como “realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo”, o senhor considera que o tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso está alinhado aos parâmetros esperados pelo nível estratégico do CBMDF?**

Sim, o plano tático vai ter impacto na gestão e governança. A governança avalia, controla, direciona e leva elementos de liderança estratégica e controle para a gestão fazer o PDCA dela.

Então, qualquer elemento que você esteja fazendo de ligação entre a estratégia, a governança e a gestão, você vai estar impactando, porque lá no final do ciclo da gestão você traz de volta informações de responsabilização e de prestação de contas, informações qualificadas, *accountability*, que vão alimentar a governança para ela avaliar, controlar, direcionar e levar mecanismos de liderança estratégica de controle para gestão girar de novo, então são ciclos que estão trocando informações,

compartilhando informações, e se você está fazendo uma ponte que vai facilitar o fluxo dessas informações, você está trabalhando dentro desse aspecto de melhoria da governança, de consolidação da governança corporativa.

Você está trabalhando ali numa via que vai melhorar o ciclo dessas informações e esses ciclos de governança e gestão, o que eles mais precisam é disso da comunicação das informações, pois se eles girarem sozinhos eles vão se perder, a gestão não vai receber liderança estratégica e o controle e a governança não vai ter o retorno do *accountability* para fazer a formação de responsabilização e informações qualificadas para tomada de decisão.

**4) A definição de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos no planejamento tático setorial poderia contribuir para a otimização dos resultados operacionais pretendidos pelo Plano Estratégico do CBMDF? De que forma?**

O BSC (Balance Score Card) é uma ferramenta que pega os objetivos estratégicos, desmembra em iniciativas e equilibra os indicadores dizendo o impacto de cada um dentro daquele objetivo e o que você está fazendo com este estudo é descer mais ainda nesse balanceamento de indicadores. Então se você consolidar os indicadores de todo o setor, você vai acabar chegando em um indicador de caráter estratégico em nível operacional, mas que está lá no plano estratégico.

Estabelecer indicadores e metas para esse seu plano tático é fundamental, pois no final das contas, eles vão acabar impactando diretamente ou se transformando no próprio indicador do plano estratégico. Inclusive, o EMG está pretendendo fazer a revisão do plano estratégico e implementar indicadores e metas mais específicas para cada iniciativa, assim como foi feito em 2015 no caderno de indicadores estratégicos, ou seja, trazer um caderno ou uma atualização do plano com indicadores específicos para cada objetivo.

Se você propõe um indicador no plano tático, certamente numa avaliação para atualização de plano estratégico esse indicador deverá ser considerado e subir de nível estratégico para que, após alimentar todos os setores, ele traga dados para alimentar o indicador estratégico e isso vai ter um impacto relevante naquele objetivo.

**5) De que forma o planejamento setorial ou tático, alinhado ao PLANES 2017-2024, serviria para direcionar os planos de ações ou planos operacionais em nível de GBM's?**

Para direcionar as ações e não perder o alinhamento com o plano estratégico, o planejamento tático precisa referenciar uma iniciativa ou um objetivo estratégico e ele tem que trazer ações setoriais com projetos e atividades relacionadas, bem como responsáveis, prazos, indicadores, custos e metas para avaliar se aquela ação setorial está realmente mudando a realidade inicial por meio da implementação desta iniciativa e, assim, chegando próximo a realidade pretendida no plano tático.

Outra questão importante é certificar-se que as ações setoriais estejam dentro do escopo responsabilidades do COMOP, só assim, teremos um planejamento tático perfeitamente alinhado com o planejamento estratégico da Corporação.

A meu ver, esse instrumento serviria para nortear os planos operacionais do GBM's dentro do escopo de responsabilidades e atuação do grupamento, servindo de guia para os futuros planos em nível operacional que possam vir a ser construídos, inclusive com criação de novos projetos afim de trazerem mais inovações em nível operacional.

Dentro do plano maior, a sua proposta de plano tático setorial vai servir de ligação entre um e outro, pois irá desmembrar e traduzir os objetivos estratégicos para alcançar a esfera de atribuições em nível operacional, a missão fim.

**6) A elaboração de um modelo de planejamento tático que esteja atento às peculiaridades do COMOP poderia ser útil na capacitação dos comandantes de GBM? Como um modelo pré-definido influenciaria na celeridade das ações setoriais? O senhor identifica alguma outra vantagem ou dificuldade?**

Eu acho que esse teu modelo vai traduzir a estratégia para o nível operacional, agilizar o processo de planejamento e servirá de gatilho para produção efetiva do planejamento tático setorial do COMOP, porque tendo um modelo, não terá muita dúvida, é meio que um *template*.

O benefício é você trazer um produto que se trata de um insumo, um produto inicial, que organize e evite um erro pelo direcionamento para a produção do plano e o melhor

disto é que com esse plano tático, futuramente a gente vai conseguir materializar isso lá no GBM com um plano operacional alinhado.

Com relação a dificuldade, eu acho que é só aquela questão que eu te falei do projeto, se a pessoa estiver com tempo determinado para fazer e com a equipe certa, eu acho que fica mais fácil. Mas, a vantagem é que você já vai estar minimizando esta dificuldade com o *template*, pois você já fez a pesquisa, então você já estará trazendo aquelas informações mais consolidadas para o gestor só completar.

**7) A seu ver, quais são as principais dificuldades para utilizar o planejamento setorial ou tático como ferramenta integrada, cuja função seja intermediar os níveis estratégico e operacional no âmbito do CBMDF? Qual seria a melhor forma de implantação do Planejamento Setorial ou Tático no COMOP?**

A meu ver a principal dificuldade que a gente tem é por parte dos oficiais de abraçar uma inovação como esta, pois hoje temos uma resistência muito grande quando surge uma coisa nova. Alguém tem que realmente abraçar a ideia, pegar e estabelecer um projeto estratégico e determinar um gerente para esse projeto. Inclusive, a SEGEP do EMG pode auxiliar com o planejamento do projeto para que se desenvolva essa inovação porque toda inovação vem por meio de projetos e a única dificuldade é alguém chamar para si essa responsabilidade, ou o Comando Geral ou o Comando Operacional.

Para isso ocorrer, provavelmente teria que designar o Chefe do EMOPE do COMOP como o Gerente do Projeto, e a gente, na CEGEP do EMG poderia dar um apoio no planejamento do projeto e no acompanhamento da ferramenta GPWEB para que isso dê certo, mas assim a dificuldade maior é só essa.

## **APÊNDICE B**

**Entrevista realizada com o Chefe do Estado-Maior Operacional -  
COMOP/CBMDF**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA MONOGRÁFICA**

**CHEFE DO ESTADO-MAIOR OPERACIONAL - EMOPE/COMOP**

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**. Trata-se de um estudo exploratório sobre a contribuição do planejamento tático no âmbito do Comando Operacional e os possíveis efeitos na otimização dos resultados operacionais previstos no Plano Estratégico do CBMDF.

As respostas serão transcritas e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

**Data da entrevista:** 19 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Ten-Cel. QOBM/Comb. **DAVID RODRIGUES DOS SANTOS**.

**Cursos na área de planejamento:** Cursos de formação de oficiais, aperfeiçoamento de oficiais e de altos-estudos para oficiais; curso de pós-graduação na área de planejamento estratégico em segurança pública em 2014; diversos cursos na área de planejamento estratégico.

**Experiência em planejamento:** trabalhou com planejamento tático-operacional voltado para a área de produtos perigosos na Defesa Civil do DF por muitos anos; trabalhou na equipe de elaboração dos planos planos de contingência e os planos de emergência da Defesa Civil; chefiou uma seção do Estado-Maior Geral do CBMDF; e trabalhou em comissões de mapeamento de risco na Diretoria de Finanças.

**1) Durante a sua experiência como Chefe do Estado-Maior Operacional, o senhor teve acesso a alguma iniciativa ou projeto criado especificamente para fins de gestão, elaboração e/ou pesquisa do planejamento tático no âmbito do COMOP? Poderia citá-los?**

Existem algumas iniciativas que foram feitas, mas muito dispersas, eu não posso falar

que a gente não tem planos no COMOP, nós temos muitos planos operacionais inclusive como a operação dragão, o plano do aeroporto, um novo plano do aeroporto que engloba o aeroporto botelho, então tem muitas iniciativas acontecendo, mas falta a integração desses planos em um planejamento maior. Eu vejo que existem planos de ação tático-operacionais, eu acho que falta um fluxo, falta um pouco de fluidez, por exemplo se hoje eu quiser ver todos os planos de operações e POP's (planos operacionais padrão) cada um está em um lugar, eu acho que falta uma ligação entre esses planos, eu vejo que a gente tem muito plano operacional voltado a atividades operacionais, mas nós não temos um plano tático-operacional de gestão.

**2) Considerando tais iniciativas e a relevância de aprofundar o conhecimento teórico antes de qualquer ação efetiva, foram identificados pontos positivos e/ou negativos para implementação destas iniciativas?**

O primeiro ponto positivo é a existência do mapeamento das atividades do EMOPE, ou seja, como já existe o mapeamento das atividades, isso facilita bastante o levantamento das informações para o diagnóstico, assim você não precisa começar do zero e nem partir de premissas erradas, você vai partir da realidade do EMOPE.

O segundo ponto positivo é que já existem planos operacionais diversos aqui, tratando de várias atividades, operações e riscos específicos que o COMOP atua, ou seja, isso também é um ponto positivo porque a gente, em tese, tem os principais riscos mapeados, bem como temos medidas implementadas para minimizar esses riscos.

Outro ponto positivo seria o fato de um plano tático nunca ter sido desenhado no passado, ou seja, o modelo de onde se quer chegar, ou seja, a partir do momento em que não se foi desenhado um modelo de planejamento, eu tenho total liberdade de desenhar um modelo que eu acho adequado. Eu vejo que a gente realmente precisa disso urgentemente, eu tenho essa missão de tentar implementar aqui no EMOPE esse planejamento e caminhar numa direção, deixar pelo menos um esqueleto de onde a gente quer chegar, para que o meu sucessor tenha mais facilidade para simplesmente ajustar o rumo, do que você sair juntando todas as peças, acho que facilita bastante.

Eu não vejo pontos negativos, na verdade o ponto negativo é não existir o planejamento tático no COMOP, mas já que não existe eu sempre sou muito otimista

e vejo isso como uma oportunidade de melhorar, já que não existe, vamos criar.

**3) Sob a luz do objetivo estratégico número 4 (quatro) do Planejamento Estratégico 2017-2024, que é “consolidar a governança corporativa”, especialmente no que tange à iniciativa proposta como “realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo”, o senhor considera que o tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso está alinhado aos parâmetros esperados pelo nível estratégico do CBMDF?**

Sim, eu acho que quando você vai fazer um curso de altos-estudos você tem que pensar estrategicamente e eu acho que isso daqui faz parte do pensamento estratégico, você verificar aonde existem lacunas para que o que você planeja seja bem executado, que você tenha efetividade nas ações e você encontrou uma lacuna bem interessante, então com certeza sim, na minha opinião é de uma grande relevância o seu trabalho, inclusive eu faço questão de, se assim for permitido pela minha agenda, participar da tua banca e verificar como vai ser a apresentação, pois eu acho que é um tema que tem total aderência com o Comando Operacional.

**4) A definição de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos no planejamento tático setorial poderia contribuir para a otimização dos resultados operacionais pretendidos pelo Plano Estratégico do CBMDF? De que forma?**

Sem dúvidas, resumindo em uma frase: “aquilo que não é medido, não é avaliado”. Então, se você não mede, se você não tem indicadores, se você não tem prazo, você não tem a métrica e não consegue otimizar os resultados. Tem que ter muito cuidado na hora da definição dessas métricas, para que você faça uma coisa realística e que não seja uma coisa artificial.

É interessante que no nível tático e operacional, a gente tenha o “pé no chão”, para que a gente possa fazer “dos mais simples os mais belos”. Não adianta eu criar uma coisa de outro mundo que não vai ter sustentabilidade, porque isso é uma briga que eu tenho aqui no EMOPE: “não adianta eu criar rosa perfeita, eu tenho que criar a rosa que tenha continuidade”, porque senão amanhã eu saio do setor, ou o colega sai e aí todo aquele conhecimento se perde.

**5) De que forma o planejamento setorial ou tático, alinhado ao PLANES 2017-2024, serviria para direcionar os planos de ações ou planos operacionais em nível de GBM's?**

Sim, sem dúvidas. Se você tiver um planejamento tático direcionando o operacional é muito mais simples para o pessoal executar. Para que o planejamento faça sentido, os níveis estratégico, tático e operacional tem que estar alinhados, porque não dá para ser uma coisa distópica.

Mas, eu não falaria de direcionamento em nível de GBM, se eu fosse padronizar, o plano operacional eu faria em nível de COMAR, pois é uma questão logística. Para que você tenha melhores condições de controle, tabulação dos dados, bem como servir de elemento intermediário, para fazer um pré-filtro dessas informações, porque senão você ia pegar todo o dado bruto e vir de qualquer jeito para o EMOPE.

**6) A elaboração de um modelo de planejamento tático que esteja atento às peculiaridades do COMOP poderia ser útil na capacitação e direcionamento dos comandantes de GBM? Como um modelo pré-definido influenciaria na celeridade das ações setoriais? O senhor identifica alguma outra vantagem?**

Sem dúvida, o nosso modelo cognitivo é por associação, então a gente aprende as coisas na nossa sociedade por associação. Então quando você tem um modelo, um padrão, é muito mais simples você começar a fazer essa roda girar, do que você deixar por conta própria. Principalmente falando-se de instituição militar, quando você tem um modelo a ser seguido, a prática de alguns anos serviço militar me mostra que é muito mais simples as coisas saírem quando já tem um modelo pré-concebido, é mais fácil criticar e melhorar um modelo que já exista, do que você criar. Nós temos muita gente boa aqui no bombeiro, mas nem tanta gente com essa capacidade de concepção do novo. Então, quando você me fala em trazer um modelo, eu falo que é o perfeito e a gente vai melhorando a partir desse modelo.

**7) Qual a função do EMOPE? Qual a relevância deste estudo para esse setor?**

O EMOPE é o cérebro da parte operacional do Corpo de Bombeiros, ou seja, ele tem que pensar a parte operacional do CBMDF e todas as suas nuances para o futuro, ele tem doutrinariamente duas atividades muito claras, a primeira são as atividades de

rotina, processos rotineiros, mas não tem inovação radical, no máximo ações de mudança ou melhoria de alguns processos preexistentes.

A segunda atividade, o EMOPE hoje não faz há muitos anos e que a minha intenção quando eu conseguir organizar aqui, não que esteja completamente desorganizado, na verdade os processos aqui são claros e definidos, só que eu estou primeiro implementando uma melhoria dos processos nessas rotinas, mas nenhuma dessas melhorias é uma inovação radical.

O que seria na minha opinião uma inovação radical? Que a gente não faz e deveria fazer, esse sim é o cerne mais importante do EMOPE, é a razão de existir do EMOPE, é o EMOPE pensar no futuro da aplicação operacional, porque aí a gente vai antever os cenários e os problemas futuros para a gente poder se adequar.

Então por exemplo, se você é o Comandante de Planaltina, que é uma unidade que faz muito corte de árvore, e você entende que a forma como a gente faz o corte de árvore hoje não é a forma mais adequada por existir equipamentos melhores, então é preciso entender que o processo de aquisição de equipamento hoje, não leva menos do que dois anos, ele pode levar até um ano na melhor das hipóteses, desde a concepção da ideia, até o bombeiro receber esse equipamento lá na ponta.

Ou seja, o processo logístico é muito longo e por ter uma questão que envolve o orçamento anual, então eu preciso planejar. Em alguns casos, como a compra de um avião de asa fixa, por exemplo, pode durar mais tempo, pois o processo é complexo e longo, desde a concepção do projeto até fazer toda a parte técnica vai pelo menos dois anos, além disso o valor agregado é muito alto, às vezes precisaremos dividir esse pagamento ao longo de alguns anos, pois o orçamento de um ano não vai ser o suficiente. Esse é o tipo de coisa que eu preciso planejar com antecedência, ter um planejamento tático para pelo menos quatro ou cinco anos.

Vamos pegar o objetivo estratégico um como exemplo: “Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais”. Quais são as iniciativas estratégicas? “realizar concurso público de ingresso na Corporação; aprimorar o atendimento e despacho das emergências urbanas; atualizar o Plano de Emprego Operacional e as normas operacionais; mapear e melhorar os processos finalísticos, bem como atualizar os indicadores de desempenho; construir e reformar as unidades operacionais; ampliar as parcerias para operações BM; propor e empregar os ciclos operacionais das diversas operações BM”.

Então para eu transformar cada uma dessas iniciativas de fato em um projeto concreto, eu preciso realmente de um planejamento tático operacional, porque algumas destas iniciativas vão implicar em ações orçamentárias, por exemplo a realização de concurso público para ingresso, que se eu não tiver todo o processo e aí tem toda uma burocracia específica do tipo de processamento e não tiver um planejamento adequado, eu não consigo fazer o ingresso do pessoal. Mas, vamos supor que eu consegui vencer essa barreira sem planejamento e fazer o ingresso de pessoal, olha só os problemas originados a partir disso: eu preciso formar esse pessoal, eu preciso de espaço físico, eu preciso de EPI's para esse pessoal, eu preciso de instrutores para eles, eu preciso de viaturas nas quais eles vão treinar, eu preciso comprar os equipamentos de proteção coletiva e individual que vão atender essas equipes, então são uma série de desdobramentos que se eu não planejar, isso vai ser impossível de acontecer.

Então, tudo isso são questões que o EMOPE precisa levantar, porque se o EMOPE não fizer, ninguém vai fazer. Entendeu? “Ah, mas tem o Estado-Maior Geral”. Mas não adianta, pois o foco é outro, o foco do EMG é na política pública, voltada para a nossa Instituição ou para aquela área específica, só que “a mão na massa”, no sentido tático-operacional, nós do EMOPE que temos que fazer.

Então o teu trabalho para mim tem uma grande relevância a partir do momento em que você pegou essa lacuna e falou assim: “como eu traduzo essa filosofia, essa proposta de política pública, como eu traduzo isso em ação?”. E aí para eu traduzir em ação, eu tenho que primeiro fazer um diagnóstico, que verifiquei que você está fazendo, como é que está esse planejamento hoje? Com base nesse diagnóstico eu traço meus planos de ação, aí eu vou dizer o seguinte: “eu preciso realmente fazer esses levantamentos e depois eu preciso definir quais são as metas e os indicadores ligados a essas metas”, porque “aquilo que não se mede, não se controla!”. Um grande problema que a gente tem é não ter a métrica definida, para a gente poder medir as ações e dizer que realmente a gente cumpriu o planejamento. Então, esse seu tema é realmente uma lacuna, um problema que existe há várias gerações e provavelmente a minha geração não vai resolver e isso pode cair na sua geração para resolver, porque não é da noite para o dia que se resolve, mas a gente vai construindo aos poucos.

**8) A seu ver, qual o melhor caminho para utilizar o planejamento setorial ou tático como ferramenta integrada, cuja função seja intermediar os níveis estratégico e operacional no âmbito do CBMDF? O senhor identifica alguma dificuldade?**

Então, como eu falei né, eu acho que o melhor caminho é esse alinhamento, eles tendo uma lógica sequencial, na qual você vai partir do geral para o específico, onde o geral é o plano estratégico e o específico é o plano operacional, passando pelo plano tático, que tem uma correlação onde você vai traduzir a estratégia em tática, para que a tática seja mais palatável para a operação, seja menos filosófico e mais operacional, então ele é um plano híbrido ele tá ali no meio, ele tem que ter elementos ligados a estratégia, elementos mais filosóficos, mas ele tem que ter um “pezinho no chão” com a prática, porque senão ele se perde, se não ele torna um complemento do plano estratégico e esse não é o objetivo do plano tático.

Com relação a esse caminho, o primeiro planejamento tático que for feito no COMOP, deveria ser um projeto, porque o primeiro é inovador, mas depois ele vai se tornar uma rotina. O gerente desse projeto deveria ser o chefe do EMOPE. Porque pelas características do planejamento tático, quem vai reunir mais ferramentas para poder fazer isso é o chefe do EMOPE, pois ele tem em mãos os vários setores do COMOP e o Patrocinador deste projeto tem que ser o Comandante Operacional, se ele não patrocinar, não sai.

## **APÊNDICE C**

**Entrevista realizada com um Membro da Equipe de Elaboração do  
PLANES 2017-2024 - CBMDF**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA MONOGRÁFICA**

**MEMBRO DA EQUIPE DE ELABORAÇÃO DO PLANES 2017-2024 - CBMDF**

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**. Trata-se de um estudo exploratório sobre um modelo de planejamento tático para o COMOP/CBMDF.

As respostas serão transcritas e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

**Data da entrevista:** 25 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Cel. QOBM/Comb. **MOISÉS SILVA DIAS**.

**Formação e cursos na área de planejamento:** MBA em Gestão de Projetos no Setor Público, realizada na Universidade Católica de Brasília; Cursos de Formação de Oficiais, Aperfeiçoamento de Oficiais e de Altos-Estudos para Oficiais.

**Experiência em planejamento:** Exerceu funções de Assessor, Gerente e Diretor de Planejamento Estratégico da SSP-DF de 2011 a 2015; participou de equipes de elaboração, execução e monitoramento do Plano Estratégico da SSPDF de 2011 a 2015; trabalhou na equipe de elaboração do atual do PLANES do CBMDF, enquanto assessor e chefe de seção do EMG/CBMDF, de 2015 a 2017; instrutor no CAO e CAEO do CBMDF nas disciplinas de Governança, Gestão, Projetos e Planejamento Estratégico; e exerceu a função de Chefe do Estado-Maior Geral do CBMDF em 2020.

**1) Durante a sua experiência como Membro da Equipe de Elaboração do PLANES 2017-2024, o senhor teve acesso a alguma iniciativa, projeto ou ação criada especificamente para fins de gestão, elaboração e/ou pesquisa do planejamento setorial ou tático a nível de COMOP ou em outra área do CBMDF? Poderia citá-las?**

Sim. Plano de Emprego Operacional, Matriz Operacional, Sistema de Comando de Incidentes (SCI) e Normas de Emprego Operacional.

**2) Considerando tais iniciativas e a relevância de aprofundar o conhecimento teórico antes de qualquer ação efetiva, foram identificados pontos positivos e/ou negativos para implementação destas iniciativas, projetos ou ações?**

Sim, todo instrumento normativo necessita de periódica revisão. A revisão do Plano de Emprego Operacional, devido sua importância, entrou com uma das iniciativas do Plano Estratégico.

**3) Sob a luz do objetivo estratégico número 4 (quatro) do PLANES 2017-2024, que é “consolidar a governança corporativa”, especialmente no que tange à iniciativa proposta como “realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo”, o senhor considera que o tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso está alinhado aos parâmetros esperados pelo nível estratégico do CBMDF?**

Parece que sim, tenho que ler o trabalho todo para opinar conclusivamente.

**4) A definição de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos no planejamento tático setorial poderia contribuir para a otimização dos resultados operacionais pretendidos pelo Plano Estratégico do CBMDF? De que forma?**

Por exemplo no Objetivo estratégico 1 do Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF está definido que o tempo-resposta do CBMDF tem a meta de 8 minutos. Como fazer isso? Os Comandantes Especializados e de Área orientados pelo Estado-Maior Operacional reúnem os Comandantes de GBM e oficiais para apontarem as ações e projetos, que podem por exemplo reduzir o Tempo-resposta em cada GBM, e Comando de Área, bem como por especialidade de atendimento. As ações neste caso passam por monitorar o tempo-resposta, compreender onde estão os gargalos e como superá-los. Podendo ocorrer ações de instrução, reorganização de escalas, geolocalização das viaturas, etc.

**5) De que forma o planejamento setorial ou tático, alinhado ao PLANES 2017-2024, serviria para direcionar os planos de ações ou planos operacionais em nível de GBM's?**

Criando mapas estratégicos setoriais, indicadores, projetos e ações orientados para alcançar os objetivos e iniciativas estratégicos da temática Operacional, especificamente do Objetivo estratégico 1 do Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF.

**6) A elaboração de um modelo de planejamento tático que esteja atento às peculiaridades do COMOP poderia ser útil na capacitação dos comandantes de GBM? Como um modelo pré-definido influenciaria na celeridade das ações setoriais? O senhor identifica alguma outra vantagem ou dificuldade?**

Qualquer modelo de planejamento tático deve estar atento as peculiaridades do setor em análise. Sim, é trivial que um modelo de planejamento tático deve ser ensinado aos comandantes de GBM. Um modelo pré-definido de planejamento tático influenciaria positivamente ou negativamente na celeridade das ações setoriais, depende da qualidade e validação do modelo. O EMG escolheu o modelo Kaplan e Norton, especificamente o contido no livro Execução Premium para o planejamento estratégico e o alinhamento dos setoriais a estratégia corporativa, sugiro que leia o Capítulo 1 e o capítulo que trata o alinhamento dos planos setoriais.

**7) A seu ver, quais são as principais dificuldades para utilizar o planejamento setorial ou tático como ferramenta integrada, cuja função seja intermediar os níveis estratégico e operacional no âmbito do CBMDF? Qual seria a melhor forma de implantação do Planejamento Setorial ou Tático no COMOP?**

Primeiro, o desconhecimento detalhado do Plano de Emprego Operacional. E em segundo, o tratamento de urgência e imediatista que se dá a toda e qualquer demanda, neste item seria prudente encaixar as demandas nos fluxos de trabalhos e diretrizes estabelecidas do Plano de Emprego Operacional. Assim, quando houver uma demanda real, estuda-se a necessidade e promove-se uma alteração neste documento. O que se vê é a edição de instruções normativas, portarias, ordens, notas de boletim regulando exceções ou demandas que já estão reguladas no citado Plano de Emprego. Enfim, temos que estudar e usar mais os instrumentos existentes.

## **APÊNDICE D**

**Entrevista realizada com o Comandante Operacional -  
COMOP/CBMDF**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA MONOGRÁFICA**

**COMANDANTE OPERACIONAL – COMOP/CBMDF**

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**. Trata-se de um estudo exploratório sobre um modelo de planejamento tático para o COMOP/CBMDF.

As respostas serão transcritas e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

**Data da entrevista:** 25 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** Cel. QOBM/Comb. **EDUARDO JOSÉ MUNDIM**.

**1) Durante a sua experiência como Comandante Operacional do CBMDF, o senhor teve acesso a alguma iniciativa, projeto ou ação criada especificamente para fins de gestão, elaboração e/ou pesquisa do planejamento setorial ou tático a nível de COMOP ou em outra área do CBMDF? Poderia citá-las?**

Sim, como fui nomeado recentemente estamos em fase de análise e tomando conhecimento das peculiaridades de todo o COMOP, que são bem amplas, para formulação do Planejamento Tático e Operacional alinhado com o Planejamento Estratégico.

**2) Considerando tais iniciativas e a relevância de aprofundar o conhecimento teórico antes de qualquer ação efetiva, foram identificados pontos positivos e/ou negativos para implementação destas iniciativas, projetos ou ações?**

Seria extremamente positivo, com a finalidade de cumprimento dos objetivos estratégicos, poderíamos antecipar ações e também realinhar internamente ações de

ordem tática e operacional do ponto de vista do Planejamento.

**3) Sob a luz do objetivo estratégico número 4 (quatro) do PLANES 2017-2024, que é “consolidar a governança corporativa”, especialmente no que tange à iniciativa proposta como “realizar estudos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo”, o senhor considera que o tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso está alinhado aos parâmetros esperados pelo nível estratégico do CBMDF?**

Está completamente alinhado no que tange à gestão e conseqüentemente à excelência da atividade operacional propriamente dita.

**4) A definição de indicadores, metas, responsabilidades e objetivos técnicos no planejamento tático setorial poderia contribuir para a otimização dos resultados operacionais pretendidos pelo Plano Estratégico do CBMDF? De que forma?**

A pergunta é importante e tenho a certeza que do ponto de vista da continuidade do trabalho, a adequação ou adaptação à um planejamento é bem melhor que não possuir nenhum, essa cultura deveria ser incentivada à toda oficialidade.

A elaboração de metas e indicadores é fundamental no alcance dos objetivos institucionais traçados pelo Planejamento Estratégico, e fornece ao gestor um diagnóstico de onde estamos e para que lugar desejamos chegar. O Planejamento fornece a possibilidade de antecipação de problemas e evolução Institucional, acredito nisso.

**5) De que forma o planejamento setorial ou tático, alinhado ao PLANES 2017-2024, serviria para direcionar os planos de ações ou planos operacionais em nível de GBM's?**

De uma forma mais ampla seria na excelência do atendimento ao nosso principal "cliente" a população, com um serviço que mantenha a confiança em nossa instituição.

De uma forma mais restrita seria quanto a manutenção, atualização da proficiência e qualidade de atuação, bem como em um ambiente que proporcione condições de trabalho aos bombeiros que possibilitem a entrega de serviços de qualidade a

sociedade do Distrito Federal.

O Plano Tático serviria como elo de ligação entre a estratégia, Planos Estratégicos e os planos Operacionais, eles escreveriam uma especificação do Plano Estratégico dentro do escopo de responsabilidade do Comando Operacional, assim cada Grupamento Especializado ou Multiemprego, poderia especificar ainda mais dentro do escopo de responsabilidade de cada Grupamento de quais ações ou projetos podem ser desenvolvidos para impulsionar a estratégia organizacional, tendo como elemento de ligação o Plano Tático.

**6) A elaboração de um modelo de planejamento tático que esteja atento às peculiaridades do COMOP poderia ser útil na capacitação dos comandantes de GBM? Como um modelo pré-definido influenciaria na celeridade das ações setoriais? O senhor identifica alguma outra vantagem ou dificuldade?**

Acredito plenamente que sim, e estamos em fase de elaboração do Planejamento da Base da Instituição para o Topo (Down/Top), com ajustes de metas e um acompanhamento sólido que vise lograr êxito.

A dificuldade na minha opinião é a pouca cultura de Planejamento Tático, e a participação direta dos Comandantes de GBM e Comandantes de Área.

A Construção de um Modelo de Plano Tático permitiria a padronização das ações dos Comandantes, inclusive nas questões de Metas e Indicadores promovendo a possibilidade de gerar informações de qualidade em cima de dados de mesma natureza.

**7) A seu ver, quais são as principais dificuldades para utilizar o planejamento setorial ou tático como ferramenta integrada, cuja função seja intermediar os níveis estratégico e operacional no âmbito do CBMDF? Qual seria a melhor forma de implantação do Planejamento Setorial ou Tático no COMOP?**

No meu entendimento a principal dificuldade é o tempo para planejamento e execução, tendo em vista as dificuldades de política de pessoal no sentido de antecipação de movimentações e permanência no cargo. A cultura do Planejamento tático operacional deveria ser contínua nos moldes de outras instituições como o exército por exemplo. O prazo razoável no meu entender seria de 2 anos.

## **APÊNDICE E**

**Entrevista realizada com o Assessor de Gestão do Comando Militar  
do Planalto - EB**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA MONOGRÁFICA**

**ASSESSOR DE GESTÃO DO COMANDO MILITAR DO PLANALTO – EB**

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Ten-Cel. QOBM/Comb. **ANDRÉ BARBOSA SÁ TELES**. Trata-se de um estudo exploratório sobre um modelo de planejamento tático para o COMOP/CBMDF.

As respostas serão transcritas e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

**Data da entrevista:** 25 de fevereiro de 2021.

**Entrevistado:** 1º Ten. EB **Vinícius** Coitino Santos

**Formação acadêmica:**

- Bacharelado em Administração de Empresas (ESPM-RS) – Tema do TCC: Estudo de viabilidade econômico e financeira de uma consultoria de negócios; e
- Especialização em Administração Militar – Tema do TCC: A importância da qualificação dos militares da EsFCEx na área de projetos.

**Cursos na área de planejamento:**

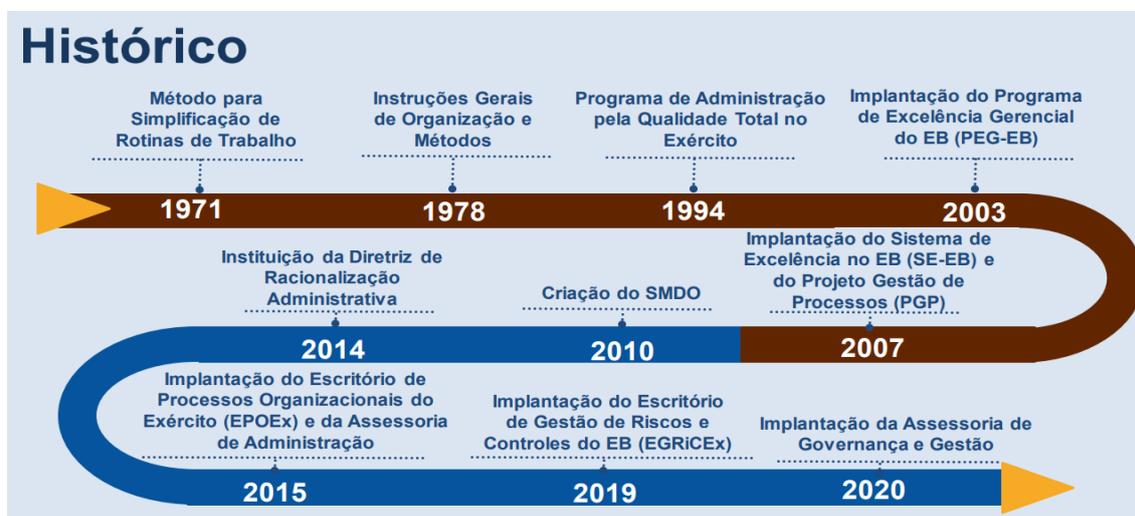
- Capacitação em Gerenciamento de Projetos Estratégicos do Exército;
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional;
- Gestão da Estratégia com Balanced Scorecard (BSC);
- Planejamento Estratégico: Evolução e Metodologias;
- Difusão de Inovações no Setor Público;
- Gestão da Qualidade na Administração Pública;
- Gestão Estratégica;
- Capacitação no Módulo de Gestão do GPEx (software de gestão estratégica do Exército Brasileiro).

### Experiência em planejamento:

- Assessor de Planejamento Estratégico no Exército Brasileiro (Base de Administração e Apoio/CMP e Comando Militar do Planalto) – Responsável por elaborar e acompanhar o Planejamento Estratégico do CMP;
- Trainee na ESPMJr. – Responsável pela elaboração de um Plano de Negócios;
- Proprietário de Empresa (Subway) – Responsável por decisões estratégicas do negócio e gestão financeira;
- Assessor do Proprietário (Torres Supermercados) – Responsável por assessorar estrategicamente duas filiais do supermercado;
- Consultor de Negócios (Autônomo) – Responsável por assessorar entrantes no mercado.

### 1) A quanto tempo o planejamento estratégico é utilizado no Exército Brasileiro?

De acordo com a imagem abaixo, o Planejamento Estratégico no Exército Brasileiro se iniciou em 2003 com a Implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB).

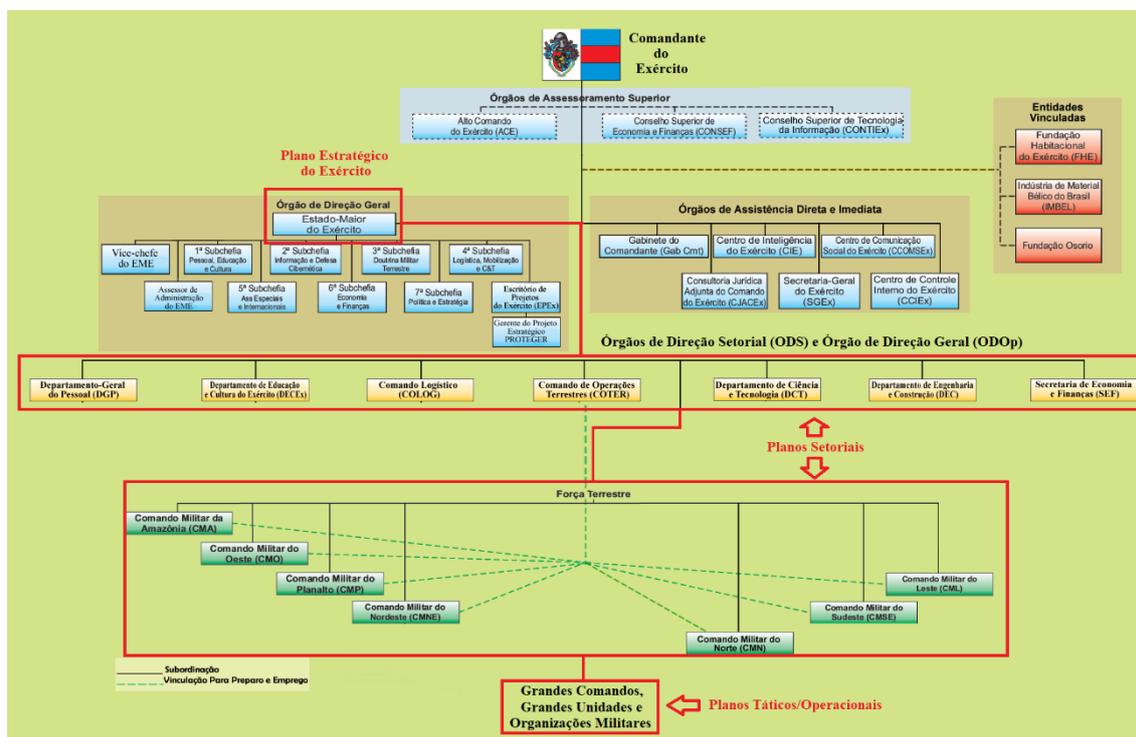


Fonte: Estado-Maior do Exército Brasileiro.

### 2) Existem planejamentos táticos ou setoriais no Exército Brasileiro? A quanto tempo? Qual é a função do plano tático setorial dentro do Exército? De quem é a responsabilidade pela elaboração e pelo controle dos planos táticos setoriais e qual seria, em média, a sua vigência?

O Plano de Estratégico setorial (nível tático) é a tradução do Plano Estratégico do Exército Brasileiro (EB) para o nível de atuação dos Comandos Militares de Área. A figura abaixo apresenta o organograma do EB e é possível perceber a importância do

desdobramento do Plano Estratégico em Planos Setoriais.



O plano possui vigência temporal de 4 (quatro) anos, todavia ele não coincide com o Plano Estratégico do EB (PEEx). Por exemplo, se o PEEx for de 2020-2023, o Plano Tático será 2021-2024. Essa lacuna temporal existe para que haja um planejamento oportuno para a confecção dos Planos Setoriais e Operacionais.

A responsabilidade de cada Plano Tático é dos Comandos Militares de Área, Grandes Comandos e Grandes Unidades. Esses comandos são representados por Oficiais Generais. Os Planos Setoriais são definidos pelas Organizações Militares (OM), representadas, em sua grande maioria, por Coronéis.

Os Planos Setoriais devem ser aprovados pelo escalão superior para que não ocorram desvios no alinhamento estratégico.

**3) Existe algum modelo de plano tático setorial no Exército Brasileiro que pudesse contribuir no desenvolvimento do presente estudo?**

O Plano de Gestão do Comando Militar do planalto 2021-2024 é o equivalente a um Plano Tático, pois no exército utiliza-se esta nomenclatura. Existem vários Planos de Gestão Setorial na instituição.

**4) Considerando o processo de planejamento tático e a relevância de aprofundar o conhecimento teórico antes de qualquer ação efetiva, foram**

**identificados pontos positivos e/ou negativos para o planejamento tático ou setorial em sua experiência no Exército Brasileiro?**

Existem diversos pontos positivos e algumas oportunidades de melhoria. Nesse sentido, para uma melhor visualização, os dados estão demonstrados na tabela abaixo:

Pontos Positivos	Oportunidades de Melhoria
<b>Alto nível de conclusão do Planejamento Estratégico do EB.</b>	Devido ao tamanho da instituição, poderia haver uma melhor integração entre o nível estratégico e tático.
<b>Coordenação das ações do Planos Setoriais.</b>	Desenvolvimento de métricas padronizadas para todos os Planos Setoriais e Operacionais.
<b>Dimensionamento dos objetivos estratégicos (nível macro) de acordo com o nível de responsabilidade setorial.</b>	Aprimoramento do software utilizado para a gestão estratégica do EB (GPEx).
<b>Integração das ordens e comunicação entre o nível tático e operacional.</b>	
<b>Detalhamento das ações do nível tático que estão alinhadas com o nível estratégico.</b>	
<b>Métricas de controle das ações.</b>	

Fonte: Elaborado pelo entrevistado.

**5) De que forma o planejamento setorial ou tático, alinhado ao Plano Estratégico, serviria para direcionar ou nortear os planos operacionais ou planos de ações?**

O Plano Estratégico possui uma visão holística dos objetivos da Instituição e os Planos de Ações são mais detalhados e focados em aspectos do dia a dia. É preciso ressaltar que as atividades e tarefas, traduzidas em missões no meio militar, possuem o aspecto temporal de curto prazo. Entretanto, o Planejamento Estratégico é de longo prazo, ou seja, envolve uma gama enorme de atividades e tarefas que perpassam os anos. As ações devem ser direcionadas para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, caso contrário, muitos recursos (materiais e humanos) estariam sendo dispendidos em áreas não prioritárias.

**6) A elaboração de um modelo de planejamento tático setorial que esteja atento às peculiaridades do Setor poderia ser útil de que forma? Como um modelo pré-definido influenciaria na celeridade das ações setoriais? O senhor identifica alguma outra vantagem ou dificuldade para implementação do planejamento setorial ou tático em uma Organização Militar?**

O modelo facilita o controle, a padronização e a implantação do planejamento estratégico. É possível perceber, ao longo do tempo, que existe um ganho exponencial de maturidade dos militares com a utilização de modelo.

Na prática, o modelo gera resultados mais oportunos e as tomadas de decisões estratégicas são mais assertivas.

O modelo permite demonstrar o foco que deve ser dado nas análises estratégicas. Por exemplo: analisar uma Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), ou uma Matriz SWOT cruzada.

A ideia de criar modelo permite com que o planejamento se adeque aos aspectos mais relevantes para a Instituição. De acordo com as especificidades da organização, as melhores análises estratégicas são definidas no modelo para que sejam obtidos os melhores resultados possíveis.

**7) A seu ver, quais são as principais dificuldades para utilizar o planejamento setorial ou tático como ferramenta integrada, cuja função seja intermediar os níveis estratégico e operacional de uma Instituição Militar?**

A maior dificuldade é tornar o planejamento prático, exequível e com alto grau de interesse das lideranças. Nesse sentido, os comandantes, em todos os níveis, devem assumir as responsabilidades para direcionar o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição, visto que existe a necessidade de engajamento dos militares para vencer a resistência a mudanças.

## **Referências**

Exército Brasileiro. Apresentação da Assessoria de Governança e Gestão do Estado-Maior do Exército Brasileiro. Disponível em: <  
[http://www.portalgovernanca.eb.mil.br/images/palestras/Palestra\\_ComDCiber\\_2020.pdf](http://www.portalgovernanca.eb.mil.br/images/palestras/Palestra_ComDCiber_2020.pdf)>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2021.

## APÊNDICE F

### **Mapa do processo de elaboração do Plano Tático do COMOP**

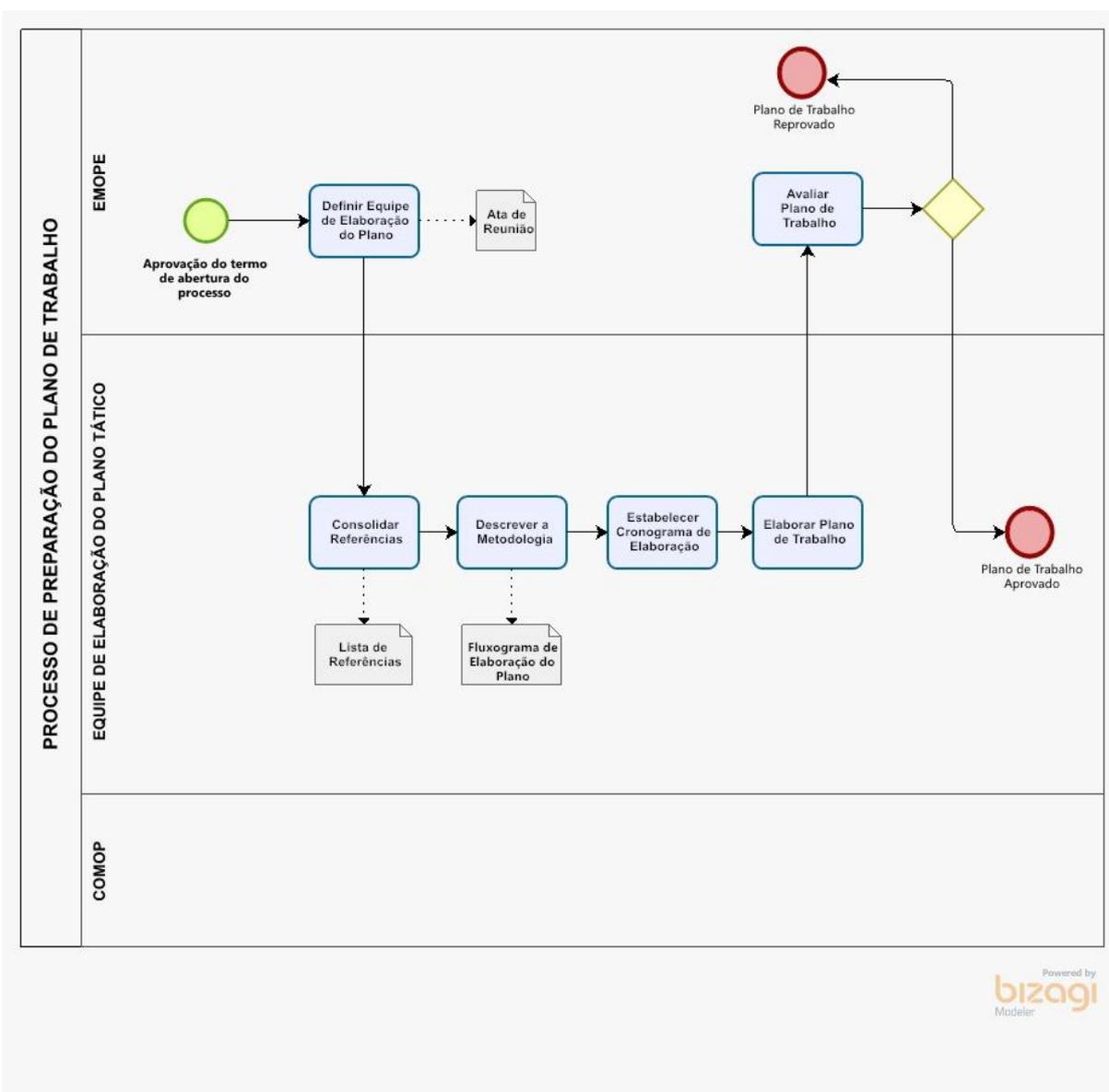
Ferramenta utilizada: *Bizagi*, que utiliza uma metodologia internacional preconizada no BPM CBOK (sigla Business Process Management Commom Body of Knowledge), que traduzido para o português é Corpo Comum de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócio. Esta metodologia descreve todos os artefatos, ferramentas e objetos que devem ser utilizados para que processos que necessitem de mapas, diagramas ou modelos sejam inteligíveis no mundo todo.



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**  
**DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
**DIRETORIA DE ENSINO**  
**CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA**  
**CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



## I - MAPA DE ELABORAÇÃO DO PLANO TÁTICO DO COMOP - PREPARAÇÃO

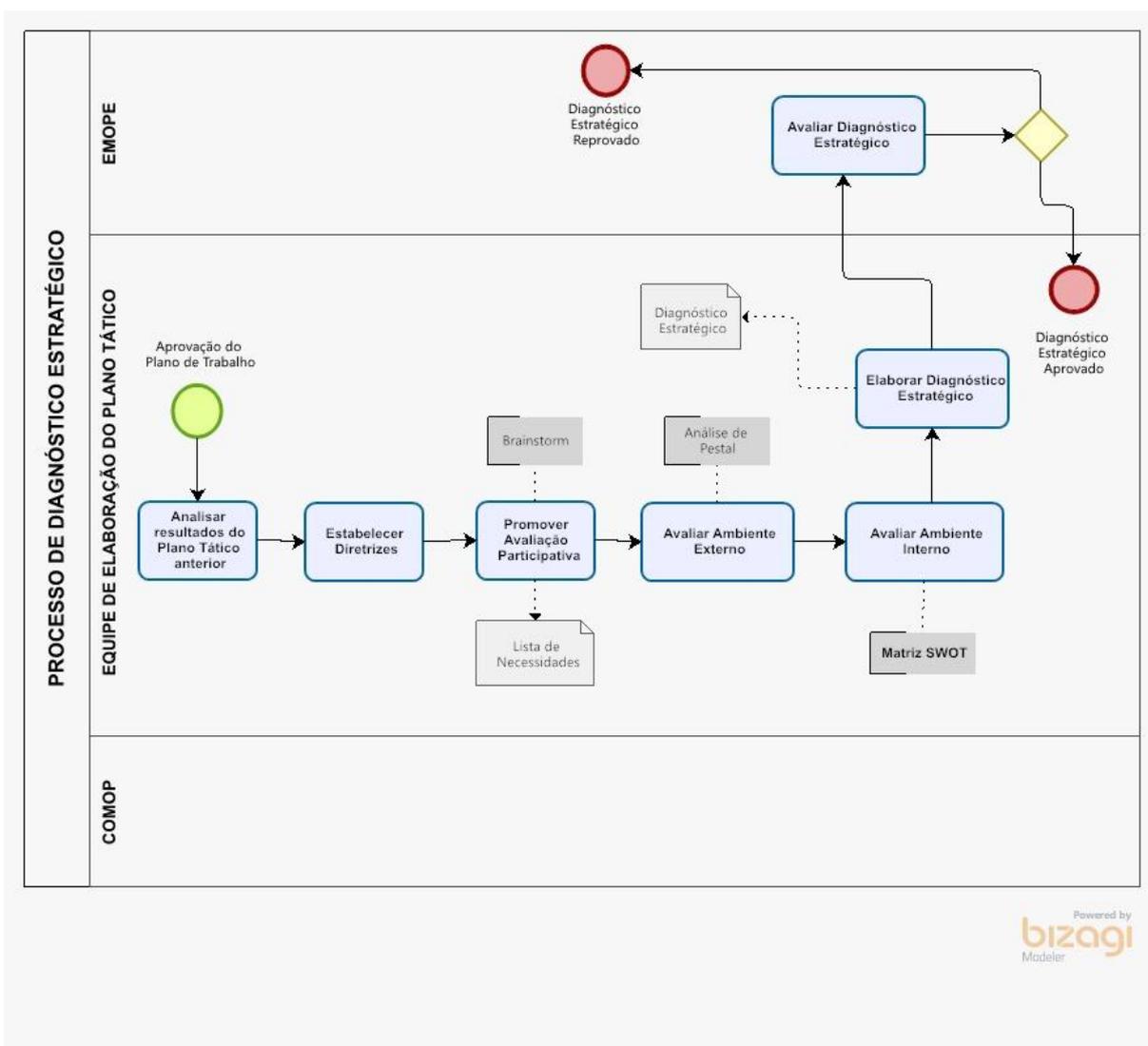




**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**II - MAPA DE ELABORAÇÃO DO PLANO TÁTICO DO COMOP - DIAGNÓSTICO**

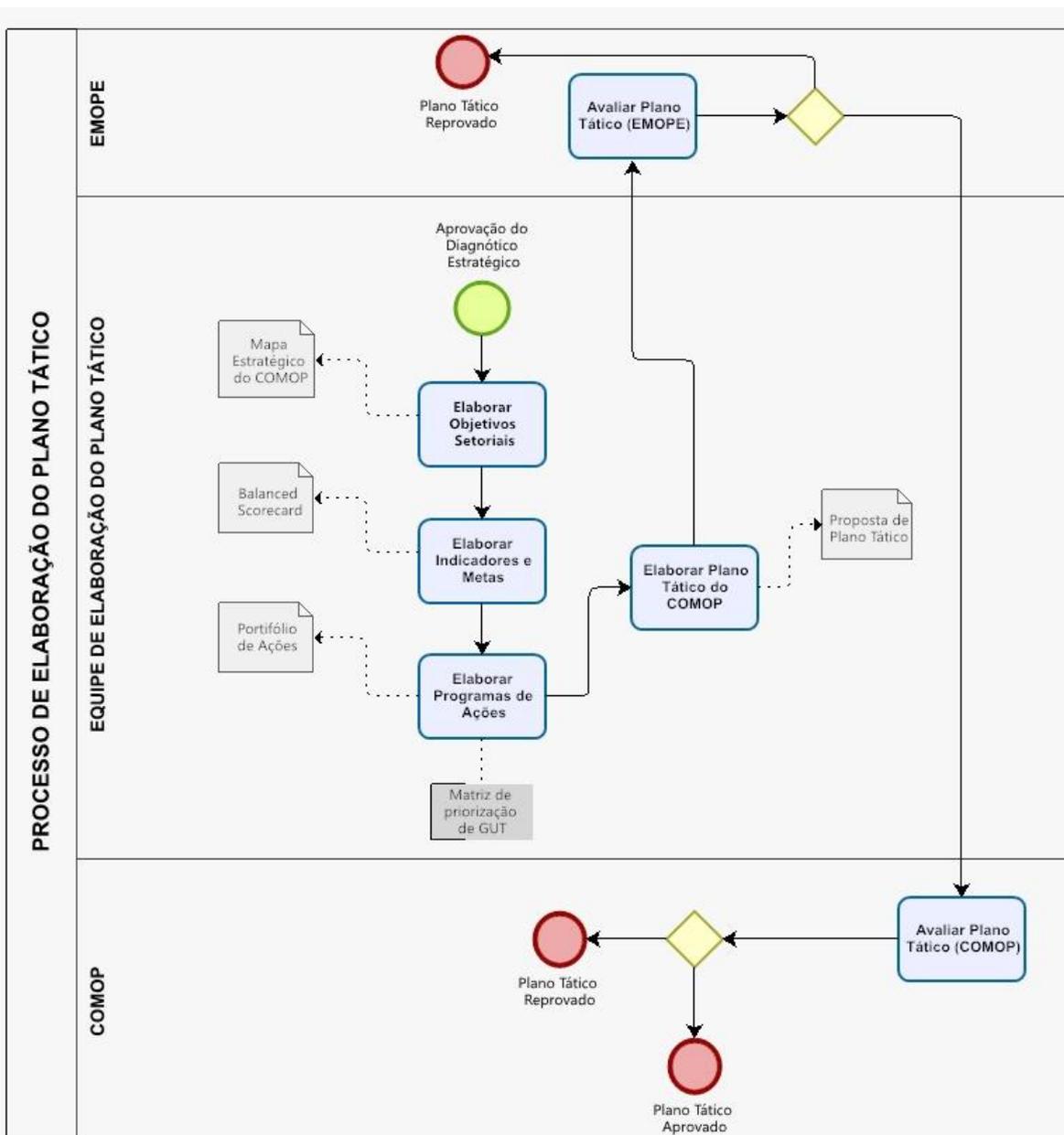




**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



**III - MAPA DE ELABORAÇÃO DO PLANO TÁTICO DO COMOP –  
PLANEJAMENTO**



## **APÊNDICE G**

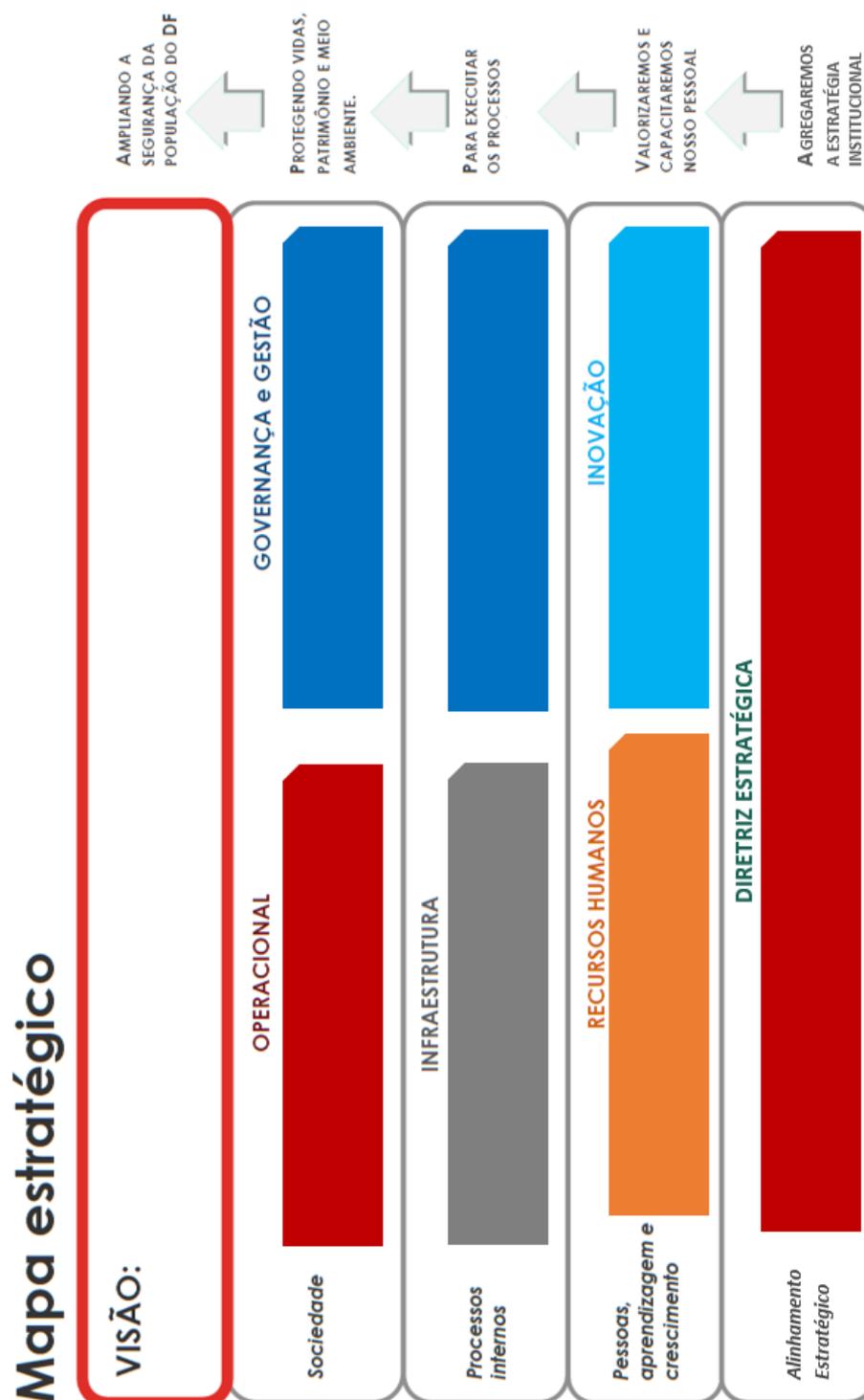
**Mapa Estratégico Setorial: modelo para utilização durante a elaboração do Plano Tático do COMOP**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**  
**DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
**DIRETORIA DE ENSINO**  
**CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA**  
**CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

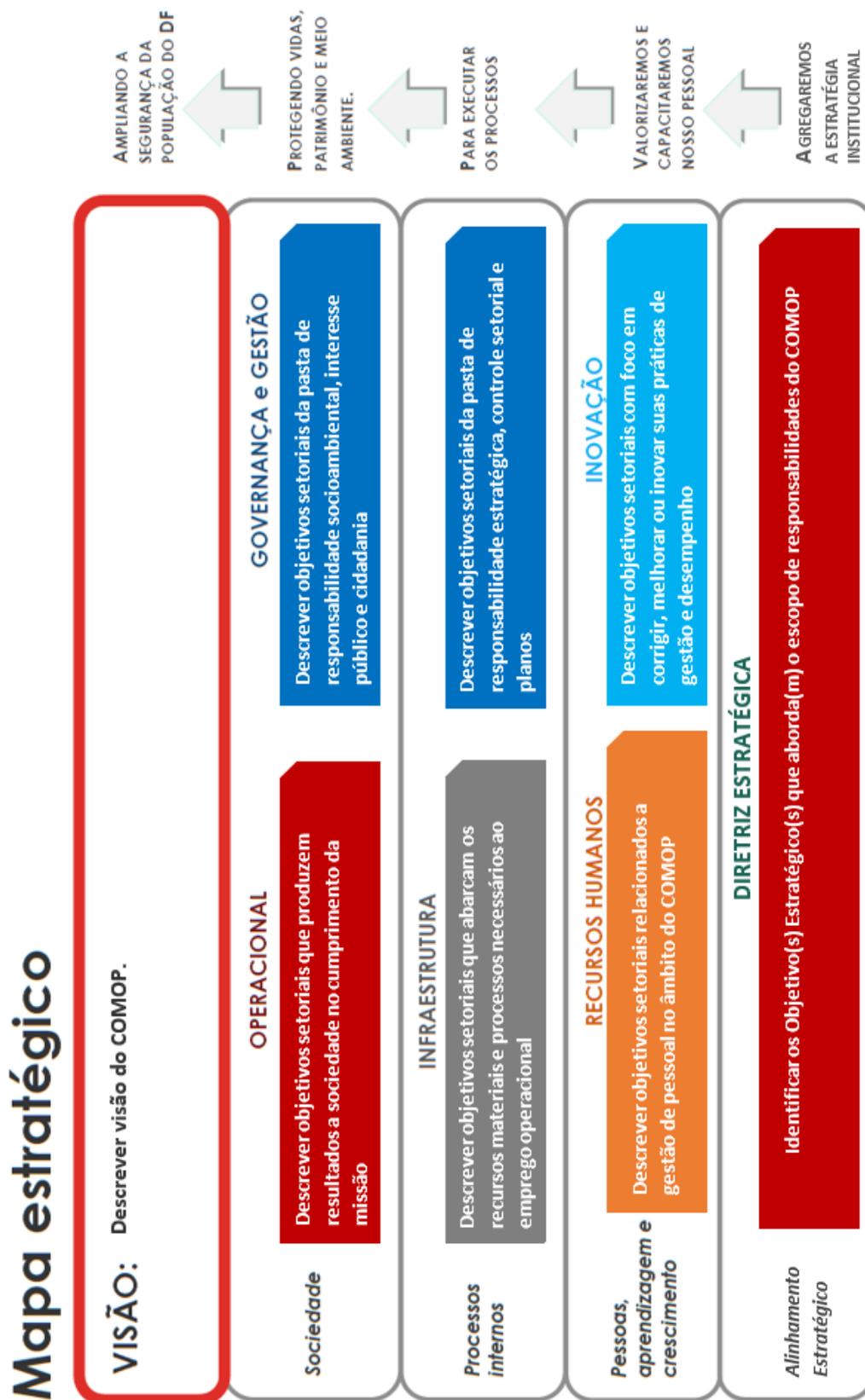


**MAPA ESTRATÉGICO PARA ALINHAMENTO AO PLANES 2017-2024**



## MAPA ESTRATÉGICO PARA ALINHAMENTO AO PLANES 2017-2024:

### COM ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO



## **APÊNDICE H**

### **Modelo de Plano Tático para o COMOP**



# Plano Tático

## 2021 - 20XX

Descrever a visão do Comando Operacional.

**COMANDO OPERACIONAL**  
**CBMDF**

1ª Versão

## Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

### **Aprovação**

Cel. QOBM/Comb. Nome completo - Comandante-Geral

### **Homologação e validação**

Cel. QOBM/Comb. Nome completo - Subcomandante-Geral

Cel. QOBM/Comb. Nome completo – Comandante Operacional

Cel. QOBM/Comb. Nome completo - Subcomandante Operacional

Cel. QOBM/Comb. Nome completo – Chefe do Estado-Maior Operacional

### **Elaboração e organização**

Ten. Cel. QOBM/Comb. Nome completo

Maj. Cel. QOBM/Comb. Nome completo

Maj. QOBM/Comb. Nome completo

Maj. QOBM/RRm Nome completo

Lema do CBMDF: *“Vidas alheias e riquezas salvar”*

Brasília

20XX

# Sumário

Apresentação.....	X
Definições.....	X
Breve histórico.....	XX
Metodologia.....	XX
Valores.....	XX
Missão.....	XX
Visão.....	XX
Mapa estratégico.....	XX
Objetivos estratégicos.....	XX
Temas estratégicos.....	XX
Portfólio de Ações 1 (um para cada objetivo estratégico).....	XX
Referências.....	XX

# Apresentação

O Plano Tático do Comando Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal para período de 20XX a 20XX é a concretização de um processo importante de alinhamento institucional.

Espaço destinado as palavras do Comandante Operacional.

Brasília – DF, em XX de fevereiro de 20XX.

Cel. QOBM/Comb. Nome completo  
Comandante-Operacional

# Definições

Descrever definições necessárias ao presente plano tático.

# Breve Histórico

Descrever breve histórico do COMOP.

# Metodologia

Descrever metodologia.

# Valores

Descrever valores do COMOP.

# Missão

Descrever missão do COMOP.

# Visão

Descrever visão do COMOP.

# Metodologia

Descreve metodologia.

# Mapa Estratégico

## Mapa estratégico



# Objetivos Setoriais

1. *Listar todos os objetivos setoriais.*
2. X.
3. X.
4. X.

# Temas

Os temas organizam a estratégia em dimensões ou pilares, que são funcionalmente transversais, perpassando a estrutura organizacional e se mantêm fixados a fim de contribuir com o alinhamento estratégico (Kaplan e Norton, 2008). Com base no PLANES 2017-2024, são eles:

## **OPERACIONAL**

Compreende os resultados produzidos pela organização para a sociedade, no cumprimento da missão.

## **GOVERNANÇA e GESTÃO**

Compreende a direção estratégica e a capacidade de execução das políticas públicas institucionais. Constituído por responsabilidade socioambiental, interesse público, cidadania, estratégia, controles, planos e gestão para resultados.

## **INFRAESTRUTURA**

Compreende os recursos materiais e processos necessários ao emprego operacional.

## **RECURSOS HUMANOS**

Representa o centro prático da ação organizacional. As pessoas são os agentes transformadores de finalidade e objetivos em resultados.

## **INOVAÇÃO**

Representa a inteligência da organização. Este bloco confere à instituição capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e conseqüentemente seu desempenho.

## **FINANÇAS**

Compreende os resultados relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários e financeiros para a realização das iniciativas e projetos estratégicos.

PLANO TÁTICO DO COMOP 2021-2024												
Objetivo Estratégico:		1. Atender as ocorrências nos padrões internacionais.										
Objetivo Setorial:		1.6 Atualizar instruções normativas operacionais.										
Indicador:		Normativa aprovada		Meta 1		100%		Situação		Atrasada		
Programas de Ações				Cronograma				Responsabilidades				Status
Programas 3	Etapas	Atividades	Data de início (dd/mm/aa)	Data de término (dd/mm/aa)	Custo (R\$)	Militar responsável (Posto/Graduação e Nome)	Sector responsável	Setores participantes (subordinados ao COMOP)				Situação 4
Instrução Normativa - Rotina operacional padrão	1. Proposta	1.1. Elaboração	11/02/21	11/03/21	0,00	Maj. Horas	ALJUD	SEOPÉ SEINS				No prazo ou concluída
		1.2. Deliberação da Chefe	11/03/21	11/03/21	0,00	CEL. Méses	COMOP					
		1.3. Envio ao Comando	12/03/21	12/03/21	0,00	CB. Segundos	Secretaria					
Instrução Normativa - Protocolo Operacional Padrão	2. Parecer Jurídico	2.1. Elaboração										
		2.2. Ajustes na proposta										
	1. Preparação	2.1. Definir GT	08/03/21	14/03/21	0,00	CEL. Semanas	COESP	Especializados				Cancelada
2.2. Cronograma												
3. Elaboração	2. Diagnóstico	2.3. Brainstorm										
		2.1. Relatório										
		3.1. Matriz de GT										
		3.2. Minuta										

Observações:

1. A meta a ser preenchida no Plano Tático 2021-2024 é a meta final do objetivo setorial.
2. As ações estratégicas que não tiverem programas associados, são consideradas ações isoladas e devem iniciar o detalhamento a partir das etapas.

# REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

Descrever referências.