

O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE PERNAMBUCO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Evandro Rocha de Souza¹

EPIÍGRAFE

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.” (Peter Drucker)

RESUMO

O Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco é um órgão operativo da Secretaria de Defesa Social que ganhou autonomia administrativo-financeira a partir da sua emancipação da Polícia Militar de Pernambuco em meados do ano de 1994. Desde então, vem elaborando seu planejamento estratégico institucional, traçando, portanto, suas metas e objetivos, para dentre outros propósitos, facilitar e direcionar o seu processo decisório. No entanto, ainda não há na Corporação a solidificação da finalidade do planejamento estratégico e a influência que ele exerce sobre o processo decisório.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Processo Decisório. Corpo de Bombeiros.

¹ Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco. Bacharel em Direito e Pós-Graduado em Gestão Governamental, Administração Pública e Direito Público. Email: rochaevandro@hotmail.com

THE MILITARY FIRE BRIGADE OF PERNAMBUCO AND STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

The Military Fire Brigade of Pernambuco is a working body of the Social Defense Secretariat who won administrative and financial autonomy from the emancipation of the Military Police of Pernambuco in the middle of 1994. Since then, is developing its institutional strategic planning, mapping the refore your goals and objectives for, among other things, facilitate and direct the decision-making process. However, there is not still in the corporation solidification of the purpose of strategic planning and its influence on the decision-making process.

Keywords: Strategic Planning. Decision Process. Fire Department.

Artigo recebido em 21/01/15 e Aceito em 08/04/15.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisar sobre o tema deste artigo é algo por demais interessante na perspectiva atual, diante da intensa velocidade com que as mudanças estão sendo processadas nos mais diversos contextos, principalmente no que se refere ao avanço da tecnologia e ao aprimoramento profissional, fazendo com que as modificações no tocante a geração e disponibilização de informações se alterem de forma substancial, interferindo diretamente no processo decisório.

Visando acompanhar as mudanças, se faz necessária a alteração de procedimentos em busca da adaptação ao novo contexto. Elas não podem, no entanto, ser realizadas apenas de forma reativa; pelo contrário, devem ser realizadas por meio de um planejamento no qual haja a participação e o comprometimento dos mais diversos setores da instituição de forma que a adaptação ao novo cenário se realize de maneira mais célere e robusta.

Diante deste desafio global, o Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco também não poderia deixar de estar inserido e, conseqüentemente, não poderia se eximir desta nova realidade, uma vez que na administração moderna não há mais espaço para o empirismo e para a gestão centralizada na pessoa daquele que comanda os mais diversos setores da Corporação, visto que toda a administração governamental deve obediência aos diversos princípios que devem reger a gestão da coisa pública, principalmente aos que estão explicitamente listados no art. 37, *caput*, da Constituição Federal, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último inserido pelo Poder Constituinte Derivado Reformador através da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998.

O princípio da eficiência, conforme ensina Meirelles (2007, p. 96) “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”, uma vez que não há mais espaço para que o exercício

de suas atribuições se contente em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

No entanto, devem-se evitar comparações da eficiência da administração privada com a da administração pública, visto que, como bem apresenta Nohara (2011, p. 90):

Enquanto a administração privada objetiva lucro e, para tanto, as empresas devem se esmerar na permanente tarefa de adequação às exigências cambiantes do mercado, esta se preocupa, no mais das vezes, com a consecução dos interesses públicos e também com a permanente prestação de serviços públicos.

No âmbito privado, as empresas devem ser sensíveis às modificações do mercado; já os órgãos que prestam serviços públicos demandam uma certa padronização para o alcance de progressiva universalização, impessoalidade e, acima de tudo, continuidade na satisfação de necessidades coletivas.

Ademais, vários órgãos que prestam serviços públicos são “deficitários por natureza”, como, por exemplo, os estabelecimentos públicos que se ocupam de serviços de saúde e educação, uma vez que tais atividades são prestadas de forma gratuita, isto é, sem a contrapartida remuneratória, até porque são sustentados pelo patrimônio público.

Devem-se evitar, portanto, irrefletidas comparações da eficiência exigida no setor privado com a eficiência necessária ao setor público, pois os objetivos (fins) visados são, por vezes, diferentes.

Destarte, verifica-se que a eficiência não poderá está atrelada apenas ao modo de atuação do agente público, pois deste se deve esperar, sempre, o melhor desempenho das funções desempenhadas, visando alcançar o melhor resultado, mas também a um modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública (DI PIETRO, 2010, p. 83).

Sendo assim, observa-se que em diversas situações, a má prestação do serviço prestado por um determinado órgão público não é decorrente da atuação do servidor público, mas da ausência de um planejamento estratégico bem definido que possa apresentar com exatidão qual o papel que cada um possui dentro da instituição, fazendo com que

possam ser traçadas as metas e definidas as estratégias para o seu alcance, visando, conseqüentemente, facilitar o processo decisório e a melhor prestação do serviço a ser ofertado.

Neste contexto, o presente artigo visa descrever de forma sucinta, qual a finalidade e como se dá o processo de elaboração e implementação de um planejamento estratégico, buscando demonstrar a sua utilização como ferramenta de gestão pública e como se relaciona diretamente com o processo decisório institucional.

O método de pesquisa selecionado para a elaboração do artigo foi o indutivo, uma vez que esse método parte do particular (planejamento estratégico) para uma generalização (processo decisório), onde o resultado deve ser obtido a partir das observações reais que contribuirão para confirmar o assunto levantado (GIL, 2008, p. 10).

Além do método indutivo, que proporcionará as bases lógicas da investigação, há outros métodos que servem para indicar os meios técnicos da investigação a fim de garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos em apreço. Diante deste cenário serão utilizados para elaboração deste trabalho, dois métodos, o observacional, que parte da observação de algo que já aconteceu ou que está acontecendo, como é o caso em estudo, e o método monográfico, que parte do princípio de que o estudo de uma certa situação pode ser considerado representativo de muitos outros ou até mesmo de todos os casos semelhantes, fazendo com que todos eles, combinados, robusteçam a metodologia utilizada (GIL, 2008, p. 16 e 18).

2. BREVE HISTÓRICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE PERNAMBUCO

Os primeiros registros históricos no tocante ao serviço de combate a incêndio no nosso Estado datam do ano de 1636 com a criação, na cidade do

Recife, da Companhia Brantmeesters² durante o domínio holandês (MELLO, 2001, p. 60), sendo considerado por alguns historiadores como o primeiro registro de serviço organizado e com atribuições definidas de extinção de incêndios no continente americano (CAVALCANTI, 2002, p. 16).

Na cidade do Rio de Janeiro, então capital do Brasil Império, mais precisamente em 02 de julho de 1856, Dom Pedro II regulamenta por meio de Decreto, o serviço de extinção de incêndio em todo o país, daí ter sido esta data a escolhida para comemorar-se o Dia Nacional do Bombeiro e Dom Pedro II declarado oficialmente patrono dos Corpos de Bombeiros do Brasil.

Em 12 de julho de 1870, o Presidente da Província de Pernambuco, Dr. Pedro Vicente de Azevedo, sanciona a Lei n.º 958, criando, na cidade do Recife, uma companhia de bombeiros com um efetivo de 81 homens, lei esta que não chega a entrar em vigor.

Passados mais de quinze anos, em 11 de agosto de 1885, o mesmo Presidente da Província, sanciona a Lei n.º 1860, cujo artigo 13 autorizava a criação da Companhia de Bombeiros através de contrato (convênio de parceria) com as companhias de seguro então existentes. Contudo, somente depois de sucedidos dois anos, em 23 de setembro de 1887, o governo provincial nomeia o Capitão Joaquim José de Aguiar, como comandante da Companhia de Bombeiros do Recife, sendo esta ativada em 20 de outubro de 1887, ficando esta data simbolizada como a data comemorativa de aniversário do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco (CAVALCANTI, 2002, p. 37).

No entanto, por meio da Lei n.º 1.531, de 05 de julho de 1922, a então Companhia de Bombeiros era dissolvida, sendo criado em seu lugar o Corpo de Bombeiros de Pernambuco que, seis dias depois, por intermédio do Ato nº 485, era anexado à então Força Pública do Estado.

Decorridos setenta e dois anos, mais precisamente em 22 de julho de 1994, a Emenda Constitucional n.º 04 de autoria do Chefe do Poder

² Palavra holandesa que significa mestre de incêndio (bombeiro).

Executivo é aprovada por unanimidade na Assembleia Legislativa do Estado ficando o Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco emancipado administrativa e financeiramente da Polícia Militar de Pernambuco.

Atualmente o Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco é um órgão operativo da Secretaria de Defesa Social, assim como são a Polícia Militar, a Polícia Civil e a Polícia Científica, tendo como função constitucional a execução de atividades de defesa civil conforme estabelece o art. 144, § 5º, da Constituição Federal e art. 105, *caput*, da Constituição Estadual, tendo atualmente em seu efetivo 2.696 (dois mil, seiscentos e noventa e seis) militares³, entre homens e mulheres, efetivo este que se encontra defasado em cerca de 46,9%, uma vez que nos termos da Lei n.º 15.460 de 26 de fevereiro de 2015, o efetivo total previsto para o Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco é de 5.077 (cinco mil e setenta e sete) militares.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Conceito, finalidade, elaboração e implementação.

As organizações, sejam públicas ou privadas, possuem pelo menos um objetivo a trilhar, e para o alcance deste objetivo estão sempre competindo por mercado, clientes, prestígio, pessoas, imagem e recursos.

No entanto, o processo competitivo jamais será estanque, muito pelo contrário, trata-se de um processo bastante dinâmico e cercado de incertezas e turbulências que podem resultar, inclusive, na razão de existir da própria organização e conseqüentemente na sua extinção.

Verifica-se que a busca incessante pela renovação, atualização e revitalização da organização é matéria constante e que exige dos gestores uma compreensão abrangente das dinâmicas e tendências que podem vir a interferir

³ Dados colhidos na Diretoria de Gestão de Pessoas em 08/04/2015.

nos seus mais diversos campos de atuação fazendo com que, obrigatoriamente, sejam desenvolvidas estratégias que possam garantir o desempenho e a sustentabilidade da organização em face da dinâmica e mutabilidade de um mundo extremamente globalizado.

O conceito de estratégia conforme atualmente é entendido nasceu do cenário das guerras, onde conforme ensinam Chiavenato e Sapiro (2009, p. 7):

As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar seriamente antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada com antecipação. Ao longo dos milênios, o conceito de estratégia foi passando por constantes refinamentos e novas interpretações através de aplicações na área militar.

A estratégia militar foi bastante visível durante a Segunda Guerra Mundial onde o pensamento estratégico foi exigido para enfrentar ações bélicas tremendamente arriscadas e muitas vezes imprevistas. A escassez de recursos em uma economia de guerra dificultava a sua alocação gerando sérias dificuldades; entretanto, incentivava o desenvolvimento de inovações na Ciência da Administração, fazendo com que fossem criadas novas técnicas de planejamento visando o melhoramento da definição das estratégias.

Assim como no cenário de guerra, a adoção e o emprego da estratégia correta garantiam a preservação do domínio sobre os territórios, a fartura na caça e na pesca e a vitória sobre os inimigos naturais ou da própria espécie, o que garantia, conseqüentemente, a própria sobrevivência.

A concepção anteriormente levantada também se confirma e ganha bastante solidez na primeira definição de estratégia apresentada por Ferreira (2001, p. 320), a saber: “1. Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas”.

Passada a Segunda Grande Guerra houve o esforço em transferir a arte da estratégia militar para as organizações empresariais, através do

emprego conjunto e articulado das ações de logística, suprimentos, recursos humanos, finanças, e, com o tempo para as outras necessárias ao sucesso da organização, sendo o conceito de estratégia aprimorado sob o ponto de vista empresarial, assim como definem Santini Júnior e Almeida (2011, p. 24) ao afirmarem que estratégia seria “a tomada de decisão antecipada em condições de desconhecimento parcial de uma situação ou de um problema”.

Definição esta que se coaduna com o segundo conceito apresentado por Ferreira (2001, p. 320), ao afirmar que estratégia é a: “2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

Nos anos que sucederam a Segunda Guerra Mundial houve um grande crescimento econômico dos países vencedores, fazendo com que as empresas crescessem bastante e só a previsão como ferramenta de planejamento era ineficiente e não assegurava a gestão dos recursos.

Desta feita, começaram a ser desenvolvidos mecanismos de controle que pudessem aprimorar o planejamento de forma a melhor gerir os recursos financeiros, o plano de investimentos e a avaliação dos projetos.

Conforme ensina Lopes (1998, p. 80), devido à acelerada evolução tecnológica e a necessidade de acompanhá-la surge o planejamento estratégico que migrou da utilização militar para as empresas e numa segunda etapa para o planejamento público.

Vários são os conceitos disseminados no tocante ao planejamento estratégico, Maximiano (2007, p. 231) o define como:

O processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Rezende (2008, p. 18) assim conceitua planejamento estratégico:

Processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da

organização. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca. É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

No entanto, para se chegar ao conceito anteriormente exposto de planejamento estratégico precisou-se de um processo lento e evolutivo conforme abaixo se observa.

Até o início da segunda década do século XX, o processo de planejamento estratégico não era voltado a um projeto que objetivasse o longo prazo; a proposta do planejamento era puramente imediatista. Entre as décadas de 1920 e 1950 o foco do planejamento e gestão das empresas era financeiro, consistindo o planejamento estratégico em traduzir as previsões de vendas em programação de produção, estimando-se os custos, receitas e lucros associados ao volume de produção anteriormente previsto, para um curto período de tempo.

Entre os anos de 1950 e 1960 o planejamento estratégico recebeu novos olhares, como o de Peter Drucker que apresentou a abordagem da Gestão por Objetivos, e a predominância dos trabalhos desenvolvidos por equipes multifuncionais cuja liderança seria exercida por aquele com mais conhecimento, o chamado “Capital Intelectual”. Assim como Alfred Chandler que reconheceu que o planejamento estratégico deveria desenvolver estratégias coordenadas, numa perspectiva de longo prazo, sendo esta coordenação a base para se formar a estrutura, direção e foco da organização, e Philip Selznick que introduziu a concepção de cruzar os fatores internos da organização (pontos fortes e pontos fracos) com os fatores externos ou

ambientais (oportunidades e ameaças) o que levou a criação da Matriz SWOT. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 34)

Na década de 1970 começa a adoção do planejamento de portfólio e do desenvolvimento das técnicas e ferramentas de previsão, fazendo com que fossem ampliados os prazos do planejamento.

Nos anos de 1980 e 1990 acontece a grande alteração do modo de planejar estrategicamente a partir do incremento da Tecnologia de Informação. Os sistemas de informação permitiram que o planejamento estratégico ganhasse uma perspectiva mais abrangente ao mesmo tempo em que a gestão do conhecimento passou a ser uma prática de gerenciamento primordial.

As consequentes vantagens resultantes do processo de planejamento são inúmeras. Dentre elas, Santini Júnior e Almeida (2011, p. 24) citam: melhora na utilização dos recursos; antecipação dos meios necessários para atingir os objetivos; facilitação do trabalho de quem decide; treinamento e aperfeiçoamento dos gestores para o trabalho em equipe; criação de bases para o controle.

Sendo assim, constata-se o quanto foi aperfeiçoado o conceito, processo e a aplicação do planejamento estratégico em uma instituição. No entanto, mesmo com o aprimoramento das técnicas do planejamento, ele não está isento do insucesso o que demonstra o grande desafio que é o processo de criação e implementação.

Nesse desiderato, visando minimizar os riscos do insucesso no tocante à criação e implementação do planejamento estratégico, Chiavenato e Sapiro (2009, p. 39) ensinam que os líderes não devem delegar a seleção das pessoas, pois a colocação das pessoas certas nos lugares certos é que vai permitir ao gestor a execução das estratégias formuladas. A maior participação de todos no processo, seja questionando, seja analisando, é fator de sucesso para se chegar ao resultado planejado, uma vez que desta forma, os líderes ficam profundamente envolvidos.

Conforme ficou claro, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que busca traçar as estratégias de uma organização visando o alcance dos objetivos institucionais de forma a maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando-se dos princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

Não é por demais destacar que os avanços do processo do planejamento estratégico alcançados até aqui ainda poderão sofrer novas mudanças e aperfeiçoamentos, principalmente com a concorrência e a globalização presenciadas no nosso planeta o que torna o planejamento estratégico indispensável ao processo decisório e conseqüentemente ao sucesso organizacional, o que já vem refletindo na forma como se enfatiza o planejamento estratégico, passando a se tornar contínuo e ininterrupto, deixando de ser rígido para se tornar flexível e adaptável, saindo do monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e dedicação de todos os membros da organização.

No entanto, de nada adianta canalizar esforços no sentido de confeccionar um planejamento estratégico institucional se não forem observados alguns fatores considerados determinantes ao sucesso do processo, principalmente durante o seu processo de elaboração, onde se pode citar:

- a) estabelecer a visão e missão da organização;
- b) liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias;
- c) o ambiente não pode ser considerado como um simples fator no jogo estratégico, devendo ser considerado como um ator, ou seja, a organização precisa responder às forças ambientais se pretende sobreviver ou antecipar-se a elas;
- d) leitura e interpretação do ambiente por parte dos gestores de forma a garantir uma adaptação adequada, de forma a observar o

ambiente externo visando verificar as oportunidades e ameaças ambientais;

e) diagnóstico preciso do ambiente interno de modo a ampliar os pontos fortes e corrigir ou minimizar os pontos fracos, a fim de compatibilizá-lo com a leitura e interpretação do ambiente externo;

f) adequação da estrutura organizacional, produtos, serviços e processos internos aos diagnósticos (interno e externo) elaborados, de modo a convergir a estratégia elaborada que deverá proporcionar os rumos que a organização irá seguir a longo prazo;

g) incentivo para que as pessoas participem do processo, fomentando o trabalho em equipe, pois o planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado, tanto individual como coletivo;

h) Necessidade de uma liderança integrada e baseada em valor, orientada para relações colaborativas, alinhamento estratégico, melhoria de processos e autogestão baseada na responsabilidade e no compartilhamento do processo de planejamento estratégico entre as pessoas que o formam.

Ou seja, como bem ensina Maximiano (2007, p. 231) o planejamento estratégico é um processo sistemático sendo uma sequência de análises e decisões que não pode deixar de seguir algumas etapas principais, que podem ser guiadas se respondidas algumas indagações, tais como: a análise da situação estratégica presente na organização (onde estamos? Como chegamos aqui?); análise do ambiente externo (quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?); análise do ambiente interno (quais são os pontos fortes e fracos?); definição do plano estratégico: objetivos e estratégias (para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?).

Complementando-as, não é por demais acrescentar as perguntas formuladas por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 434/435) que também devem ser respondidas no planejamento estratégico institucional: quais nossos valores? Qual a visão que cultivamos no tocante à organização? Qual nossa missão? Quem são nossos competidores? E os nossos aliados?

Levantada estas respostas através da plena participação dos gestores e concretizada a elaboração do planejamento estratégico, surge o momento da implementação do planejamento estratégico, que consiste no processo de se colocar em prática, divulgar, acompanhar, controlar e avaliar a estratégia, formando-se um ciclo virtuoso que precisa ser retroalimentado e monitorado.

3.2 O Processo Decisório

O processo de tomada de decisão é algo que acomete o ser humano todos os dias, pois não há um só dia em que o homem não tenha que decidir sobre algo. No entanto, é claro que nem todas as decisões tomadas são dotadas de complexidade; algumas, muitas vezes, são deveras rotineiras que são exercidas de maneira automática; outras, contudo, exigem uma reflexão mais apurada a fim de ser amadurecida e deliberada.

Na Administração Pública isto não é diferente, pois é através do processo decisório que são realizadas as atividades e funções que garantem um bom resultado na gestão da coisa pública e, conseqüentemente, na boa prestação de serviço à sociedade.

E o que seria decidir?

Chiavenato (2004, p. 277) conceitua decisão como “o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir”.

Segundo Lacombe e Heiborn (2006, p. 439) decidir é:

Escolher entre duas ou mais alternativas. Se não há dissenso não há decisão. Só quando há conflito ou pelo menos discordância em relação ao curso da ação a ser seguido, isto é, mais de uma alternativa possível, haverá necessidade de decisão, toda decisão ou escolha afetando a organização como um todo terá conseqüências negativas para algumas das partes.

Estudar o processo de tomar decisões ajuda a compreender o trabalho gerencial e a desenvolver as habilidades do administrador. O processo decisório é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. Quando a decisão é colocada em prática, o ciclo se fecha. De acordo com Maximiano (2004, p. 111) uma decisão que se coloca em prática cria uma situação nova, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas.

A complexidade na tomada de decisão muitas vezes depende das características pessoais do tomador da decisão, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação.

De forma didática, Chiavenato (2004, p. 278) dividiu o processo decisório em sete etapas, de forma que cada etapa exerce influência sobre as outras e sobre todo o processo, não sendo rígido e obrigatório o cumprimento das etapas, sendo elas:

- a) percepção da situação que envolve algum problema;
- b) análise e definição do problema;
- c) definição de objetivos;
- d) procura de alternativas de solução ou cursos de ação;
- e) escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- f) avaliação e comparação das alternativas;
- g) implementação da alternativa escolhida.

Na visão de Maximiano (2004) o papel das etapas é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisões.

Sendo assim, observa-se que o processo decisório é estabelecido em fases, para uma boa elaboração de seus objetivos a qual é escolhida pelo tomador de decisões, chegando desta forma em uma decisão racional que se baseia em definir e diagnosticar o problema e escolher a melhor alternativa como plano de ação no final de seu processo.

Para abastecer o processo decisório a organização precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca revelam todas as opções disponíveis nem os possíveis resultados dessas alternativas.

Na verdade esta divisão do processo decisório em fases é apenas um facilitador, entretanto, algumas decisões são tão complexas, envolvem tantas variáveis, incertezas e riscos que, mesmo que se procure estruturar o processo decisório, sempre haverá necessidade de flexibilizar o processo e de se confiar no julgamento e na intuição de pessoas que se presumem experientes, honestas e equilibradas. São as decisões pouco estruturáveis. A racionalidade completa nesses casos é inalcançável. A estruturação é menor e a certeza maior (LACOMBE e HEIBORN, 2006).

Conforme demonstrado, o processo decisório está muito atrelado ao tomador da decisão, pois no momento em que será exercido o poder decisório haverá sempre um processo de seleção, isto é, de escolha de alternativas por parte do gestor que está inserido em uma situação, que possui objetivos a alcançar, tem preferências pessoais e segue estratégias.

Sendo assim, verifica-se que as características pessoais do tomador da decisão têm influência direta sobre o processo decisório institucional o que torna latente a necessidade da criação, implementação e supervisão do planejamento estratégico, cujo processo compreende a tomada de decisões

que a organização pretende seguir (MAXIMIANO, 2007, p. 231), visto tratar-se de uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro, sendo considerado um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização (REZENDE, 2008, p. 18).

4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE PERNAMBUCO

De acordo com o que foi apresentado no breve histórico sobre o Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco, verifica-se que a instituição emancipou-se da Polícia Militar de Pernambuco em meados do ano de 1994, ou seja, há mais de 20 (vinte) anos, ganhando, desta feita, autonomia financeira e administrativa.

No entanto, apesar de estar independente de sua co-irmã Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros ainda caminhava a passos lentos, muitas vezes só avançando a reboque da gloriosa polícia e de forma bastante incipiente.

No tocante ao planejamento estratégico institucional isto não foi diferente. Passados mais de 11 (onze) anos após a emancipação é que o então Comandante Geral do Corpo de Bombeiros, Coronel BM Ricardo Antônio Alves de Santana, através da Portaria do Comando Geral n.º 025/2005-GCG de 28 de setembro de 2005, publicada no Suplemento Normativo n.º 016 de 04 de outubro de 2005, institui oficialmente o Comitê de Planejamento e Inteligência Estratégica do Corpo de Bombeiros, aprovando o seu regimento interno. (PERNAMBUCO, 2005).

Dentre as diversas competências que possui o Comitê de Planejamento e Inteligência Estratégica (CPIE), é de bom alvitre destacar as previstas no artigo 8º da supracitada portaria:

- a) elaborar, divulgar e manter atualizado o Plano Estratégico da Corporação;

- b) monitorar e avaliar o desenvolvimento das Políticas, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações constantes do Plano;
- c) participar das reuniões periódicas de Monitoramento e Avaliação do Planejamento Estratégico;
- d) elaborar documentação inerente aos trabalhos do CPIE;
- e) manter articulação com os órgãos da Corporação, objetivando orientar os responsáveis por metas e ações previstas no referido Plano Estratégico;
- f) analisar, orientar a construção e aprovar os planos setoriais decorrentes do Plano Estratégico;
- g) desenvolver a cultura de planejamento e cumprimento do Plano Estratégico na Corporação; e
- h) atuar como órgão de Inteligência Estratégica da Corporação.

Com a criação do Comitê de Planejamento e Inteligência Estratégica passaram a ser efetivados os trabalhos no sentido de elaborar o primeiro plano estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco, algo que concretamente se efetivou no ano 2006, com a finalização do planejamento estratégico criado para o biênio 2006/2007.

No entanto, o planejamento estratégico criado não produzia muitos efeitos práticos, pois carecia de monitoramento e de obediência por parte dos gestores, o que o tornou obsoleto e sem uso.

Visando resgatar e por em prática o planejamento estratégico já criado, o Comitê de Planejamento e Inteligência Estratégica realiza uma nova atualização na ferramenta projetando suas metas e objetivos para o biênio 2014/2015, conforme publicou o Suplemento Normativo n.º 006 de 16 de maio de 2014. No entanto, não se observa na Corporação a divulgação da ferramenta aos órgãos envolvidos, no sentido de apresentar a sua finalidade e tê-lo como norteador do processo decisório institucional, o que fatalmente poderá torná-lo um planejamento *natimorto*.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme demonstrado, o Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco é uma corporação centenária e, como não poderia ser diferente, sofreu diversas modificações ao longo dos anos.

A instituição está inserida na Administração Pública Estadual e, como tal, precisa acompanhar o avanço da gestão da coisa pública que não mais admite a administração patrimonialista e burocrática, nem muito menos o amadorismo e o empirismo. O foco atual é a administração gerencial com o estabelecimento de metas e objetivos mais claros de forma a cumprir a missão institucional de maneira mais eficiente.

Desta feita, visando desenvolver as estratégias na busca do cumprimento mais célere e eficiente da sua missão institucional, é que se devem canalizar esforços através de um planejamento, levando-se em conta o ambiente interno através da análise dos pontos fortes e pontos fracos, assim como o ambiente externo, com a observância das oportunidades e ameaças.

Sendo assim, surge a necessidade da realização de um planejamento, algo que não poderá ser renegado jamais ao segundo plano, principalmente nos atuais dias de globalização, incertezas e turbulências do ambiente, sempre na busca da permanência da instituição em uma posição favorável mesmo em tempos de dificuldades.

E para isso se faz necessário o estabelecimento de estratégias visando romper as turbulências e percalços do cotidiano, resultando, desta feita, na elaboração do planejamento estratégico institucional que vai conduzir ao desenvolvimento e formulação de metas e objetivos que vão assegurar a evolução continuada e sustentável da organização, uma vez que as decisões não podem ser tomadas à velha moda autoritária e conservadora daquele que possa estar no comando da corporação.

O planejamento estratégico, por si só, nada faz, ele é uma ferramenta de gestão que busca aglutinar o processo de planejamento com o raciocínio estratégico de forma que a metodologia utilizada seja um facilitador para manutenção sustentável da instituição, de modo que a tomada de decisão sobre o uso dos recursos disponíveis e maior criatividade nas soluções de problemas e conflitos sejam conduzidos sob o manto da missão organizacional. Por isso, o planejamento estratégico deve ser observado e posto em prática pelos gestores responsáveis, de forma a desenvolver a cultura de planejamento e perseguir o cumprimento do plano estratégico da corporação, de modo a evitar que fique renegado a um segundo plano e sem qualquer utilidade, algo que infelizmente vem sendo observado no Corpo de Bombeiros.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNO, Cláudia C. KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAVALCANTI, Carlos Bezerra. **Guerreiros da paz**. Recife: Comunigraf, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010.

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco

Seção 1 – Artigos Técnico Científicos

Artigo publicado no Vol.01 Nº02 - Edição de JUL a DEZ 2015 - ISSN 2359-4829

Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammaecbmpe.wix.com>.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio do século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELLO, Jose Antonio Gonsalves de. **Tempo dos Flamengos**. Influência da Ocupação Holandesa na Vida e na Cultura do Norte do Brasil. Rio de Janeiro: Topbooks, 2001.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOPES, Rodrigo. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio de Janeiro: Mauad. 1998.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

PERNAMBUCO (Estado). Corpo de Bombeiros Militar, **Portaria do Comando Geral n.º 025/2005-GCG**, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTINI JÚNIOR, Nelson. ALMEIDA, Sérgio Roberto Porto de. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco

Seção 1 – Artigos Técnico Científicos

Artigo publicado no Vol.01 Nº02 - Edição de JUL a DEZ 2015 - ISSN 2359-4829

Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammaecbmpe.wix.com>.
