



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A FERRAMENTA DE GESTÃO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA

Alex Campos Araújo¹
Oswaldo Barbosa de Pontes Neto²

RESUMO

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo definir a direção estratégica de uma organização, orientada para resultados e auxiliando no processo de tomada de decisão dos gestores. Neste sentido, o objetivo desse estudo foi analisar o atual panorama do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB) em relação ao uso da ferramenta do PE e, secundariamente, o olhar da alta gestão para a instituição frente ao tema proposto. Para tanto, foi realizada uma investigação para observar se o CBMPB possui um PE formalmente estruturado e publicado. A metodologia utilizada na pesquisa tratou-se de uma abordagem quali-quantitativa, com o objetivo exploratório, empregando o levantamento bibliográfico sobre o tema, análise documental das legislações federal e estadual, consulta aos Anuários da Instituição do exercício 2015 a 2023, anos-base 2014 a 2022, investigação de publicações em Boletins Internos e, por fim, uma pesquisa de campo. Para esta última, aplicou-se um questionário semiestruturado com os membros que compõem a alta gestão da corporação: Estado-Maior e Diretorias. Os resultados da pesquisa indicaram a necessidade de o CBMPB avançar na construção do seu Planejamento Estratégico, com o objetivo de alinhar sua gestão às novas exigências estabelecidas pelas legislações vigentes e otimizar a utilização de seus recursos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organizações Públicas. Gestão Pública. Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário desafiador, onde a rapidez e a volatilidade das mudanças permeiam os processos decisórios das Organizações e Instituições, é imperativo que haja uma gestão ativa de modo a minorar os efeitos inesperados aos quais o mundo empresarial está sujeito. Sobre esse

¹ Capitão QOBM Campos. Ajudante de Ordens, lotado no QCG. Graduado em Engenharia de Segurança Contra Incêndio e Pânico pela Academia de Bombeiro Militar Aristarcho Pessoa. Aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – 2023.

² Major QOBM Oswaldo. Chefe da 4ª Seção do Estado-Maior do CBMPB - BM-4. Graduação em Bacharelado em Segurança Pública, pela Academia de Polícia Militar do Cabo Branco; Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal da Paraíba e Especialização em Segurança Pública no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa – CEPE/PMPB.

aspecto, as Instituições Públicas tiveram a necessidade de se adequar a um novo contexto de mudanças, no qual o uso eficiente do dinheiro público e a prestação de um serviço de qualidade passaram a ser prioridades para uma sociedade cada vez mais exigente e fiscalizadora (Pereira, 2006).

Nesse sentido, visando reduzir tais vulnerabilidades e buscando se manter competitivos, a prática da boa gestão procura desenvolver métodos estratégicos que permitam a antecipação de ameaças, como também potencializar as oportunidades dentro do seu contexto organizacional (Silva *et al.*, 2013). Diante disso, o Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que permite às organizações o reconhecimento do ambiente em que estão inseridas, norteando seus processos de tomada de decisão e minimizando os riscos, evitando, assim, surpresas onerosas frente à velocidade das mudanças (Porter, 2004).

Nesse contexto de rápidas mudanças, o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB) passou por um processo de reestruturação significativa no ano de 2007 com a promulgação da Lei Estadual nº 8.444 de 28 de dezembro do referido ano, a qual possibilitou sua emancipação da Polícia Militar da Paraíba (PMPB). Após a promulgação da Lei Estadual nº 8.444/2007, o CBMPB conquistou independência administrativa, financeira e orçamentária. Essa mudança exigiu a reformulação da sua estrutura organizacional e habilidade dos gestores em adaptar-se a uma nova realidade na gestão do conhecimento, planejamento e execução financeira. Desde então, o CBMPB tem passado por uma expansão e modernização significativas, o que exige uma melhor capacidade de planejar e utilizar recursos disponíveis.

Vale ressaltar que, muito embora sejam aplicados no cotidiano alguns princípios e métodos estratégicos nos processos de tomada de decisão, segundo Porter (2004), a formalização de um plano estratégico é imprescindível para uma gestão de sucesso. Corroborando com esse raciocínio, Silva e Gonçalves (2011) defendem a criação de um plano formal para direcionar uma organização para melhores resultados.

Nesse contexto, formulou-se o problema da pesquisa: o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba possui um Planejamento Estratégico formalmente estruturado, publicado e vigente? Visando responder tal questionamento, o presente artigo, intitulado "**Planejamento Estratégico: um estudo sobre a ferramenta de gestão no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba**", teve como objetivo principal investigar o panorama atual sobre a temática do PE na Corporação, aprofundando-se na discussão com base na pesquisa documental e de campo.

A justificativa para a escolha do tema se sustenta nas perspectivas de Giacobbo (1997) e Matias-Pereira (2009) que afirmam haver uma necessidade evidente em ampliar os estudos sobre os processos de implantação do PE nas instituições públicas e que o uso desta ferramenta de gestão, tão importante para o sucesso de qualquer organização, é colocada em segundo plano e, muitas vezes, é desconhecida por gestores, revelando uma realidade preocupante.

Tratou-se de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, de cunho exploratório, visando confrontar dados da pesquisa documental e de campo, permitindo traçar um panorama atualizado da gestão do CBMPB e do Planejamento Estratégico.

O primeiro tópico refere-se ao referencial teórico, apresentando conceitos de diversos autores sobre o PE, abordando sua inserção no serviço público e os desafios enfrentados. Utilizando dados dos Anuários, é descrita a caracterização histórica e o processo de expansão do CBMPB até 2023.

Em seguida, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o tratamento dos dados, enfatizando sobre a pesquisa documental das legislações federal e estadual, e publicações internas relacionadas ao PE, a qual foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Outro tópico apresenta os resultados e discussões do questionário semiestruturado, expondo a percepção dos gestores sobre o tema proposto.

Por fim, as considerações finais abordam os principais achados da pesquisa e as contribuições do estudo para a compreensão da gestão do CBMPB e do Planejamento Estratégico na instituição, assim como apresentam as limitações e as perspectivas para novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VISÃO DOS PESQUISADORES

Apenas na segunda metade do século XX é que a concepção do PE tomou forma e passou a ganhar evidência, com diversos estudiosos da temática propondo vários modelos. Isso tornou sua aplicação quase que obrigatória no setor privado e, posteriormente, o conceito foi disseminado também na esfera pública (Silva; Gonçalves, 2011).

Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que, como conceito moderno, o PE tem sua origem na Escola de Planejamento dos Estados Unidos, que surgiu durante a década de 70. Nessa época,

houve uma tendência no mundo organizacional de combinar o conhecimento teórico do PE com a prática empresarial, pois muitos gestores não tinham a capacidade de unir o procedimento formal com a prática organizacional.

Segundo Ansoff *et al.* (2018), teoricamente, o PE consiste na formulação de objetivos e metas a serem alcançados pela organização. Além disso, o PE busca integrar a prática à teoria, procurando harmonizar o ambiente organizacional e os colaboradores com as metas estabelecidas, de modo que as duas esferas sejam compatíveis. Contribuindo com o discurso, Chiavenato e Sapiro (2009) apontam que o PE, da forma como o conhecemos atualmente, surgiu da mistura sinérgica de diversas práticas empresariais que foram unidas ao conhecimento científico e acadêmico. Isso proporcionou às organizações uma maneira mais formal de se organizar, observando não só o que a empresa é no presente momento, como também o seu potencial de crescimento e as ações que devem ser tomadas no presente para que esse potencial se concretize no futuro.

O PE traz consigo outra vantagem significativa: a preocupação em mensurar o desempenho da empresa, pois, antes dessa prática, tal preocupação não era tão valorizada. A mensuração do desempenho é crucial, uma vez que fornece uma visão precisa do estado atual da empresa. Dessa forma, o gestor pode avaliar se o desempenho está de acordo com os recursos disponíveis ou abaixo do esperado (Tavares, 2010). O autor ainda resume o PE da seguinte maneira: “[...] o Planejamento Estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais” (*Ibid.*, p. 52).

Visto em um ponto de vista esquemático, Porter (2004) aponta que o PE é dividido em três fases: (1) na formulação das estratégias; (2) na aplicação das estratégias; (3) na análise da etapa 1 e 2, verificando o que pode ser mudado e ajustado. Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que, embora o PE seja um conceito unívoco, ele se ramifica metodologicamente em diversos tipos de práticas e aplicações diferentes, já que para cada tipo de negócio, um tipo diferente de método pode ser utilizado. Todavia, muitos desses modelos se baseiam em ideias muito básicas e, por conta de sua simplicidade, não conseguem dar conta de toda a complexidade de uma organização. Sendo assim, é necessário que os gestores usem a criatividade para adicionar à estratégia os elementos faltantes.

Dentre os modelos de PE disponíveis, Tavares (2010) destaca: análise do ambiente interno e externo; estabelecimento de objetivos da organização; identificação dos pontos fortes e fracos da organização (matriz SWOT); desenvolvimento dos planos operacionais. Todavia, um dos elementos cruciais para que o PE possa ser efetivamente realizado é o estabelecimento de objetivos

claros, já que com a ausência de um objetivo, não é possível saber que caminho deverá ser traçado, fazendo com que a organização esteja à deriva das circunstâncias externas.

De acordo com Tavares (2010), os PE mais eficientes são aqueles formalizados em um documento técnico que inclui todas as ações táticas, operacionais e decisões que devem ser tomadas em um nível estratégico. No entanto, esse documento requer uma "tradução" para a realidade, e é nesse ponto que os gestores precisam ter habilidades de observação para garantir que o que foi planejado esteja sendo efetivamente implementado, em um processo conhecido como "gestão estratégica". Sendo assim:

[...] proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro; estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores; [...] definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados; estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia a eficiência e a efetividade da organização (*Ibid.*, p. 55).

Corroborando com este conceito, Garcia (2012, p. 14) diz que “o Planejamento Estratégico tem de ser aderente aos princípios e valores da organização. Esse é o primeiro passo de um processo de pensamento estratégico”. Portanto, compreende-se que há um consenso entre os autores acerca da importância do PE para as organizações, desde que sejam considerados os valores da mesma, para que o alinhamento estratégico seja verdadeiramente efetivo.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Ao longo da história do Brasil, houve muitas tentativas de inserir o PE no setor público. Segundo Almeida (*apud* Silva *et al.*, 2013) programas como o Plano Quinquenal de Obras e Reparcelamento da Defesa Nacional – 1942, Plano Salte – 1946/1950, Plano de Metas de Juscelino Kubitschek – 1956/1960, entre outros, foram alguns dos esboços sobre a implantação da ferramenta na gestão pública.

No entanto, apenas com a Constituição Federal de 1988, o tema do planejamento ganhou uma ênfase maior no setor público. Segundo Silva *et al.* (2013), o orçamento público passou a ser aliado ao planejamento. No mesmo sentido, a Constituição também evidenciou a integração das ferramentas do planejamento no setor público, através do Plano Plurianual – PPA, a Lei de

Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA, revelando uma interdependência entre um PPA bem elaborado e uma execução orçamentária eficiente.

Ao longo do século XX, houve uma transição do orçamento público tradicional, que se concentrava principalmente no controle político das receitas e despesas do Estado, para o orçamento público moderno, que passou a enfatizar sua função, cada vez mais, como instrumento de administração (Giacomoni, 2017).

A partir da década de 1980, o PE, que teve sua origem no setor privado, despertou interesse no setor público entre estudiosos e pesquisadores, devido à escassez de recursos e à crescente busca por eficiência na gestão pública (Ring *et al.*, 1985). Corroborando com o raciocínio, em um estudo de caso, Lindoso (2016) destacou a relevância das organizações em otimizar os recursos, que se tornam cada dia mais escassos. Ele apontou o PE como uma ferramenta adequada para alcançar esse objetivo e ressaltou a necessidade de uma interligação explícita e direta entre o PE e o orçamento da instituição. Ainda sobre a perspectiva de implementação na gestão pública, o PE representa um verdadeiro desafio, pois, para tanto, é preciso superar as estruturas administrativo-burocráticas (Silva *et al.*, 2013).

Continuando nessa premissa, Pereira (2006) comenta que a implantação efetiva desta ferramenta gerencial no âmbito das instituições públicas é dificultada pela rigidez da burocracia. Uma gestão centralizada, apego ao passado, falta de agilidade na tomada de decisões e manutenção de privilégios são fatores detratores para a efetivação de um PE (Giacobbo, 1997). O autor complementa e diz que:

[...] o processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução. Habilidade gerencial do administrador maior para fazer convergir os esforços, promover as mudanças e resolver os conflitos. Habilidade política e organizacional dos planejadores para conhecer e compreender as regras do jogo, fundamental para a viabilização da execução dos planos. Não basta aplicar as técnicas para resolver os problemas, é preciso efetivamente trabalhar as dimensões burocrática, política e comportamental presentes na organização (*Ibid.*, p. 88).

Em um estudo de caso sobre a aplicação do PE em três municípios da zona da mata de Minas Gerais, Silva *et al.* (2013) argumentam que devido à rotatividade inerente à administração pública, o planejamento deve ser alinhado ao mandato vigente, visando proporcionar a continuidade da gestão e alcançar os objetivos dentro do plano de gestão. De maneira complementar, Giacobbo (1997), ao analisar as razões pelas quais as organizações públicas buscam

a implementação do PE em suas estruturas, concluiu que um dos principais motivos é evitar que haja descontinuidade administrativa provocada pela troca da gestão.

De acordo com Ring e Perry (*apud* Pereira, 2006, p. 4) é necessário levar em consideração a estrutura rígida pertencente ao setor público no momento de aplicar os conceitos sobre PE, uma vez que existem diversos fatores limitantes que inevitavelmente acabam representando uma resistência natural, tais como: a forte cultura burocrática, fatores legais inerentes a cada instituição e dependência de decisões políticas que norteiam as ações institucionais.

No próximo capítulo, veremos de forma resumida a contextualização histórica do CBMPB e como se deu o processo de expansão da Instituição após a promulgação da Lei Estadual nº 8.444 de 28 de dezembro de 2007, marco histórico para a Corporação.

2.3 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA E O PROCESSO DE EXPANSÃO DO CBMPB

Em 1916, a cidade de João Pessoa, capital da Paraíba, enfrentou uma série de problemas relacionados a incêndios, pois não havia recursos adequados para combater essas ocorrências, nem mesmo profissionais treinados para lidar diretamente com essas situações, de acordo com o Anuário (2023).

Em resposta a essa necessidade urgente, durante o governo do Dr. Francisco Camilo de Holanda, foi estabelecida a 1ª Seção de Bombeiros por meio do Decreto Estadual nº 844/1917. Essa seção contava com um contingente de 30 homens que foram transferidos da Força Pública, atualmente conhecida como Polícia Militar da Paraíba (Anuário, 2023).

Com a necessidade de expandir as operações da Corporação para outras cidades, Campina Grande foi a primeira a ser contemplada, de acordo com a Lei Estadual nº 31/1947, vindo ser estabelecida em 1953, a seção foi anexada ao 2º Batalhão da Polícia Militar (2º BPM) e somente em 2006 foi transferida para um quartel próprio, recebendo a denominação de 2º Grupamento de Incêndio (2º GI) (Anuário, 2023).

No ano de 1975, ocorreu a transferência do comando da corporação para um novo quartel, o Quartel do Comando Geral - QCG. Esse quartel, construído em uma localização próxima ao distrito industrial, foi projetado para proporcionar um acesso rápido e fácil para a entrada e saída de veículos. Em 2 de julho de 1976, o quartel foi inaugurado e começou a operar.

Em 1991, a Corporação passou por um novo processo de interiorização, resultando na abertura de novas unidades além das já existentes em João Pessoa e Campina Grande. Durante esse período, foram inauguradas mais três unidades: a 3ª Seção de Combate a Incêndios (3ª SCI) em Guarabira, a 4ª SCI em Patos e a 5ª SCI em Cabedelo. Já em 1994, o Corpo de Bombeiros da Paraíba (CBPB) começou a oferecer serviços de Atendimento Pré-Hospitalar (APH) e Resgate. Devido ao sucesso e eficácia desses serviços, foi estabelecido o Grupo de Socorros de Urgência (GSU) em 7 de janeiro de 1995, por meio da Portaria nº 0007/95 - GCG/PMPB.

Até o ano de 2007, o CBPB era um órgão adjunto da PMPB, entretanto, após a promulgação da Lei nº 8.444/2007, houve um desmembramento da PMPB, ganhando independência e autonomia. O desmembramento, por sua vez, gerou unidades com novas denominações, surgindo assim os batalhões e companhias, que em termos práticos, contribuíram na modernização dos serviços (Anuário, 2023).

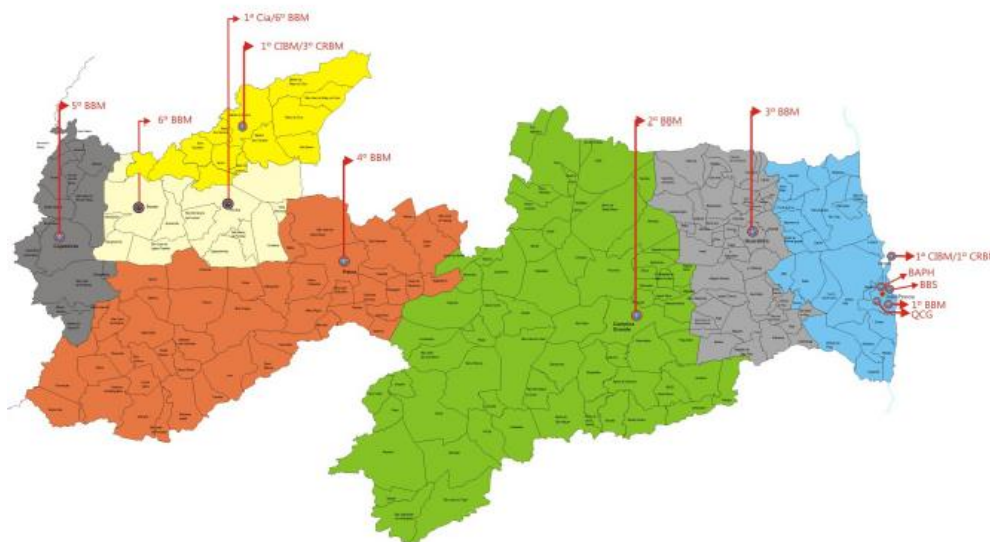
A Corporação expandiu suas atividades ao estabelecer uma política de compatibilização entre as áreas de segurança pública. Como resultado dessa iniciativa, foram instaladas novas unidades nos municípios de Catolé do Rocha, Pombal, Mamanguape, Itaporanga, Princesa Isabel, Sapé e Itabaiana.

Adicionalmente, no ano de 2021, ocorreu uma expansão do 4º Comando Regional de Bombeiro Militar, com sede em Guarabira. Além disso, foram criadas a 7ª CIBM, 8ª CIBM e o 7º BBM, nas cidades de Sumé, Juazeirinho e Campina Grande, respectivamente, sendo subordinadas ao 2º Comando Regional de Bombeiro Militar.

Além da expansão operacional, foram implementados serviços especializados, incluindo o Departamento de Operações de Mergulho Autônomo de Resgate (DOMAR), Departamento de Operações com Cães (DOC) e, mais recentemente, o Departamento de Operações Aéreas (DOA), atuando no apoio às operações e realizando o serviço de UTI aérea do Estado da Paraíba.

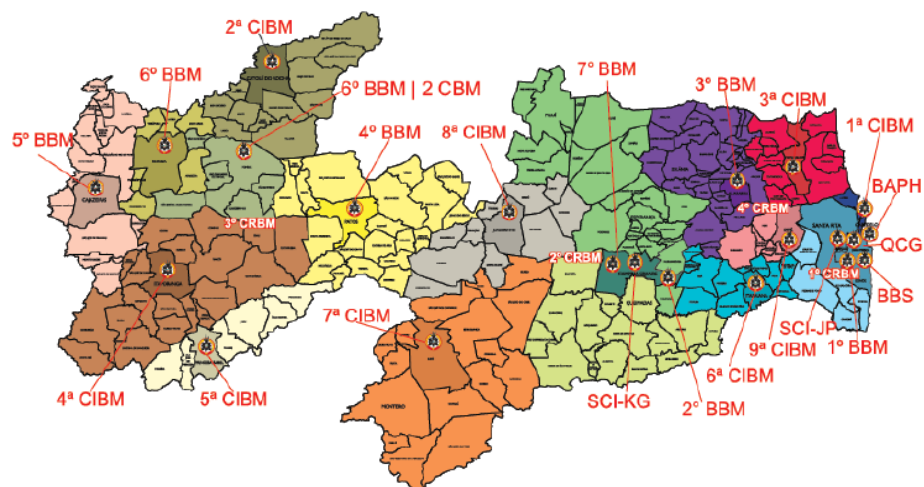
A seguir, foram apresentados a distribuição das unidades operacionais do CBMPB referentes ao ano de 2014 e 2022, segundos os anuários do exercício 2015 e 2023, mostrando o processo de expansão conforme as Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Mapa da Distribuição das Unidades Operacionais em 2014



Fonte: Anuário - Fatos e Números CBMPB (2015)

Figura 2 – Mapa da Distribuição das Unidades Operacionais em 2022



Fonte: Anuário - Fatos e Números CBMPB (2023)

Ao realizar uma consulta nos dados disponíveis nos Anuários dos exercícios de 2015 a 2023, nota-se um aumento significativo na área de atuação do CBMPB. Em 2014, estavam registradas 12 unidades operacionais divididas em 3 Comandos Regionais, porém, em 2022, esse número aumentou para 22 unidades operacionais divididas em 4 Comandos Regionais, um aumento de 83,33%. Além disso, é relevante destacar que ocorreu uma ampliação das

especializações na prestação do serviço à população paraibana, o que demandou um esforço maior por parte da Corporação.

Por outro lado, ao analisar a distribuição do efetivo entre os anos de 2014 a 2022, disponível nos anuários supracitados, percebe-se uma diminuição nos números absolutos, com 1245 militares em 2014 e 1227 militares em 2022. Essa redução sugere uma pulverização na distribuição do efetivo ao longo desse período devido ao processo de expansão expressivo.

Além disso, é relevante ressaltar o aumento na complexidade da gestão de recursos durante o processo de expansão que, conseqüentemente, geraram desafios relacionados ao controle de estoque, distribuição logística, gestão do efetivo e gestão financeira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levando em consideração os objetivos da pesquisa, foi definida uma abordagem quali-quantitativa, considerando tanto a subjetividade dos indivíduos quanto dados quantificáveis. Segundo Minayo (2001), essa escolha busca uma complementaridade entre os resultados numéricos da pesquisa quantitativa e as análises reflexivas da pesquisa qualitativa. Ademais, a associação de dados quantificáveis e descritivos enriquece as análises e discussões finais, proporcionando uma abordagem simultânea e mais completa dos fenômenos (Scheider *et al.*, 2017).

A pesquisa caracterizou-se, ainda, como exploratória, pois tem como propósito investigar um questionamento inicial, fornecendo informações valiosas para a efetivação da investigação. De acordo com Figueiredo e Souza (2008), sua finalidade consiste em formular questões ou problemas com três objetivos: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno e preparar uma pesquisa futura mais precisa ou esclarecer conceitos.

Quanto aos procedimentos, este estudo foi subdividido em duas etapas. Na primeira fase, foi conduzido um levantamento documental sobre publicações de leis nos âmbitos federal e estadual que fossem pertinentes ao tema proposto, além de documentos internos do CBMPB, como Boletins e Anuários publicados nos anos de 2015 e 2023. Esse processo teve como objetivo fornecer subsídios para a pesquisa e enriquecer o debate proposto. Segundo Kripka *et al.* (2015) o trabalho na pesquisa documental tem como principal objetivo compreender, apreender, analisar e sistematizar os conteúdos presentes nos documentos. Após organizar e classificar as fontes, inicia-

se a análise dos documentos, na qual ocorre a condensação e destaque das informações para análise, permitindo interpretações inferenciais e reflexivas. As interpretações dos materiais coletados serviram para confirmar ou rejeitar hipóteses estabelecidas previamente e, de maneira propositiva, oferecer respostas para os objetivos da pesquisa em questão.

A segunda fase deste estudo consistiu em uma pesquisa de campo, utilizando um questionário semiestruturado (Apêndice A) adaptado e elaborado a partir de Silva *et al.* (2013) e Pereira (2006). Esse questionário possui um total de 10 questões, agrupadas em três tipos distintos de abordagem: as perguntas de 1 a 5 utilizaram a escala do tipo Likert, na qual os respondentes indicaram o grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas, usando uma escala de 5 pontos, variando de 1 - "Discordo totalmente" a 5 - "Concordo totalmente"; as perguntas de 6 a 9 apresentaram opções de resposta "sim" ou "não", com espaço adicional para que os participantes justificassem suas respostas; e a pergunta 10 foi dissertativa, ou seja, os respondentes tiveram a oportunidade de elaborar suas respostas de forma mais detalhada e livre, sem restrição ao uso de escalas ou opções pré-definidas.

Considerando as implicações éticas que envolvem o processo de coleta de dados, os participantes foram instruídos a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), que prevê a utilização dos dados apenas para fins de publicação científica, obedecendo o anonimato das respostas, a segurança dos dados fornecidos e a garantia de desistência e não obrigatoriedade da mesma. O documento ainda conta com o esclarecimento dos riscos e benefícios da pesquisa e informações quanto ao objetivo da mesma. O estudo ainda recebeu anuência (Apêndice C) para sua execução dentro dos parâmetros estabelecidos dentro do CBMPB, sendo autorizada por meio da mesma pelo Sr. Marcelo Augusto de **Araújo** Bezerra, Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba – CBMPB.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms* sendo direcionado ao Estado-Maior, que é o órgão de direção geral do CBMPB, composto pelo Chefe do Estado-Maior, 1ª Seção (BM/1), 2ª Seção (BM/2), 3ª Seção (BM/3), 4ª Seção (BM/4), 5ª Seção (BM/5), 6ª Seção (BM/6) e às Diretorias, que são órgãos de direção setorial, composto pela Diretoria de Pessoal (DP), Diretoria de Finanças (DF), Diretoria de Ensino, Pesquisa e Instrução (DEIP), Diretoria de Apoio Logístico (DAL) e Diretoria de Atividades Técnicas (DAT), totalizando, assim, doze setores integrantes da Corporação.

Para a escolha do espaço amostral foi adotado o critério de amostragem não probabilístico intencional para selecionar os participantes deste estudo. Schiffman e Kanuk (2000) afirmam que, na amostragem não probabilística por intencionalidade, o pesquisador utiliza seu próprio julgamento para escolher os membros da população que são considerados boas fontes de informação precisa. A escolha de incluir gestores da alta administração foi justificada pelo objetivo de obter *insights* valiosos sobre os processos gerenciais da Instituição. Esses gestores são responsáveis pelas diretrizes e gerenciamento dos setores estratégicos, possuindo um conhecimento aprofundado das práticas de gestão adotadas.

Para o tratamento dos dados qualitativos coletados, foi adotada a metodologia de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), é uma abordagem metodológica composta por um conjunto de técnicas cuja principal função é desvendar o conteúdo dos dados de forma crítica. Seu objetivo é superar as incertezas e enriquecer a interpretação dos dados coletados, proporcionando uma compreensão mais profunda e reflexiva dos temas investigados.

Essa metodologia propõe a técnica de análise de conteúdo em três etapas distintas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira etapa é voltada para a organização do material a ser analisado, visando torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. A segunda corresponde à descrição analítica do corpus, ou seja, o material textual coletado é submetido a um estudo detalhado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos estabelecidos. Por fim, a terceira etapa engloba o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesse estágio, ocorre a síntese e destaque das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais. É um momento propício para a intuição, reflexão e análise crítica.

Somando-se a isso, os dados quantitativos foram tabulados por meio da plataforma *Google Forms*, com o objetivo de coletar informações estatísticas sobre o nível de percepção dos gestores em relação ao Planejamento Estratégico da Corporação. Assim, este estudo buscou desenvolver, através dos dados coletados da pesquisa documental e de campo, uma linha de convergência, traçando um paralelo entre a análise quantitativa dos métodos estatísticos traduzindo em aspectos qualitativos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A LEGISLAÇÃO, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CBMPB

Neste tópico, foram apresentados os resultados e discussões sobre a pesquisa documental relativa às legislações federais, estaduais e publicações internas da Corporação referentes à temática do PE.

Seguindo a metodologia proposta por Bardin (2011), o processo de análise de conteúdo se deu por meio da pesquisa, seleção, organização, estudo, correlação, inferência e interpretação dos dados obtidos através da Constituição Federal, Lei Estadual nº 11.264/2018, Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, Anuários dos exercício 2015 a 2023, anos base de 2014 a 2022 e Boletins Internos da Corporação entre os anos de 2015 e 2023.

O governo brasileiro possui uma estrutura formada por três Poderes distintos - Executivo, Legislativo e Judiciário – e estes devem operar em conjunto, garantindo a harmonia e independência entre si. A própria Constituição estipula prerrogativas específicas que concedem autonomia legal a cada Estado-Membro (Pereira, 2015).

Nesse contexto, seguindo o direcionamento estabelecido nos dispositivos constitucionais dos artigos 70, 74 e 76 da Constituição Federal, que tratam da obrigatoriedade do Sistema de Controle Interno (SCI) e o papel de fiscalização dos três poderes sobre aspectos financeiros e orçamentários, foi promulgada no Estado da Paraíba a Lei nº 11.264 em 29 de dezembro de 2018, com a finalidade de estabelecer o Sistema Integrado de Controle Interno do Estado. O sistema tem como função avaliar o cumprimento das metas e objetivos estratégicos previstos na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e no Plano Plurianual (PPA). Dentre as principais funções elencadas, destacam-se o controle, a auditoria interna, a avaliação de conformidade, a gestão de riscos e a normatização e assessoramento, visando criar os meios para avaliar a eficácia, eficiência e efetividade da execução orçamentária (Governo da Paraíba, 2018).

Esse instituto legal, além de criar o Sistema de Controle Interno do Estado, também instituiu o Comitê de Controle Interno do Estado da Paraíba (CICIP), constituído pelos titulares dos Órgãos Centrais do Sistema de Controle Interno dos Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, além do Tribunal de Contas, Ministério Público e Defensoria Pública. Sua principal atribuição é promover a integração do Sistema de Controle Interno.

Outro fato relevante que precisa ser pontuado é a redação do artigo 17º da referida legislação, pois fixa o prazo limite para a conclusão dos mapas estratégicos dos órgãos integrantes da administração direta e indireta do Estado:

Fica estabelecido o dia **31 de dezembro de dois mil e vinte e dois** como data limite para que os Órgãos e Poderes definidos no art. 1º **elaborem** seus Mapas Estratégicos, onde devem estar definidos seus objetivos estratégicos, indicadores, metas, ações estratégicas, missão, visão e valores.

Parágrafo único. No âmbito do Poder Executivo, os Mapas Estratégicos devem ser elaborados para cada Órgão Integrante da Administração Direta e Indireta (Governo da Paraíba, 2018, Art. 17, grifo nosso)

Em consonância com o contexto apresentado, Pereira (2015) afirma que a aplicação do controle interno no âmbito do setor público assume uma relevância fundamental para a gestão, atuando como um elemento de segurança que não apenas reduz riscos, mas também respalda o cumprimento de diversos princípios, regulamentos e normas aos quais o setor público está sujeito.

Em última análise, a Lei de Controle Interno (LCI) do Estado da Paraíba trouxe à tona uma nova concepção sobre o protagonismo do PE nas instituições públicas, ao ressaltar a importância dos órgãos da administração direta e indireta do Estado na criação de seus mapas estratégicos. Essa abordagem enfatiza a necessidade de definir objetivos estratégicos, indicadores, metas, ações estratégicas, bem como estabelecer suas missões, visões e valores. Com isso, a legislação incentiva uma abordagem mais proativa e orientada ao futuro na gestão pública, visando melhorias significativas na eficiência e eficácia dessas instituições.

Abrindo uma nova discussão, no ano de 2021, outro dispositivo legal, em âmbito nacional, ganhou evidência no setor público, levando a uma corrida para a adequação ao novo regimento fiscal. Esse marco regulatório tem suscitado amplas discussões e empenho das entidades públicas para se adaptarem às suas disposições: a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

A Lei 14.133 de 1º de abril de 2021, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas, traz consigo significativas mudanças para os processos licitatórios, sendo considerada inovadora e atualizada, após quase três décadas da matriz legal anterior, a Lei nº 8.666/1993 (Borges, 2022).

Embora em seu artigo 194 a Nova Lei de Licitações (NLL) expresse sua vigência como sendo a data de sua publicação, de acordo com Borges (2022), o prazo para a substituição da legislação anterior foi prorrogado por 2 anos, por decisão explícita do legislador infraconstitucional, visando permitir uma transição suave entre os regimes jurídicos, sendo possível

aos órgãos e entidades da Administração Pública escolher licitar pelas duas legislações, devendo constar no edital a opção pela lei a qual o processo se norteará.

Sem pretensão de esgotar as possibilidades de abordagens sobre a Lei 14.133/2021, este estudo se deteve apenas aos assuntos correlatos ao tema deste artigo. Diante disso, vejamos o que diz os artigos 11, parágrafo único, e 12, inciso VII:

[...] a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no **caput** deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, **assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações** (Brasil, 2021, Art. 11, Parágrafo único, grifo nosso).

[...] a partir de **documentos de formalização de demandas**, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, **garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico** e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias[...] (Brasil, 2021, Art. 12, VII, grifo nosso).

O artigo 18 da NLL, ao tratar sobre a instrução do processo licitatório, diz: “A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei [...]”

A Lei 14.133/2021, de forma reiterada, faz várias referências a palavra planejamento. Ao analisar cada referência, em sua maioria, elas fazem menção ao alinhamento entre as contratações e o PE da instituição, sugerindo que os órgãos públicos devem ter a previsão de cada aquisição em seu planejamento. Esse raciocínio é corroborado com a indicação da necessidade de criar o “Plano de Contratação Anual”.

De acordo com Ferreira *et al.* (2012), o planejamento e o orçamento podem ser percebidos como processos sequenciais, em que o orçamento representa uma abordagem quantitativa derivada do planejamento. Na mesma premissa, Lunkes (2003) afirma que ao elaborar o orçamento, é fundamental ter conhecimento dos objetivos definidos no PE para garantir sua eficiência. O entendimento dos indicadores estratégicos irá guiar os objetivos máximos almejados pela organização e, portanto, as metas orçamentárias devem ser congruentes e alinhadas com as diretrizes estabelecidas no PE.

Fazendo uma correlação entre a Lei 14.133/2021 e a Lei 11.264/2018, é possível inferir que o Planejamento Estratégico passa a ser uma necessidade urgente dos Órgãos Públicos a nível federal e estadual e municipal. Diante disso, justifica-se o problema deste estudo: O Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba possui um Planejamento Estratégico formalmente estruturado, publicado e vigente?

Ao fazer um estudo aprofundado nos anuários, não foi possível identificar registro sobre a publicação de um PE ou a indicação de um estudo para implantação, como também não foi identificado nenhum registro de indicadores e ações estratégicas. Em análise documental sobre as publicações internas da instituição, foram encontrados alguns registros importantes e apresentados na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Publicações internas – Planejamento Estratégico

Boletim Interno nº 0138 de 27/07/2015	Cria Comissão de elaboração do Planejamento Estratégico do CBMPB
Boletim Interno nº 0163 de 01/09/2015	Cria Comissão de articulação CBMPB/SEBRAE
Boletim Interno nº 0229 de 09/12/2015	Reunião com a Comissão de articulação sobre o PE
Boletim Interno nº 0154 de 17/08/2016	Torna público o Mapa Estratégico do CBMPB
Boletim Interno nº 0197 de 19/10/2016	Comissão implementação do Planejamento Estratégico do CBMPB
Boletim Interno nº 0044 de 06/03/2023	Cria a Equipe Integrada de Planejamento de Compras e Projetos – EIPCP
Boletim Interno nº 0115 de 21/06/2023	Designação dos membros da EIPCP
Boletim Interno nº 0124 de 05/07/2023	EIPCP apresenta Estudo para contratação de empresa para elaborar o PE

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Os dados da Tabela 1 estão em ordem cronológica e representam as publicações relacionadas ao tema do PE no decorrer dos últimos 8 anos na Corporação do CBMPB. É importante destacar a criação da 1ª Comissão de Elaboração do PE do CBMPB, em 27 de julho de 2015. Ao analisar cada publicação, foi possível identificar que o CBMPB iniciou um processo de criação do PE, chegou a publicar um Mapa Estratégico em 17 de agosto de 2016, com vigência até 2020, conforme visto na Figura 3, no entanto, não foi encontrado registro de finalização dos trabalhos da comissão ou qualquer publicação referente ao PE da Instituição.

Figura 3 – Mapa Estratégico do CBMPB até 2020



Fonte: Boletim Interno nº 154 do CBMPB (2016)

Entre os anos de 2016 e 2022, não foi encontrado nenhuma referência sobre a criação de um PE. No entanto, em março de 2023, com a Criação da Equipe Integrada de Planejamento de Compras e Projetos - EIPCP, o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba começou a sinalizar uma retomada da temática. Na Portaria de criação da EIPCP n.º 010/2023-GCG/QCG, é mencionada a NLL: “CONSIDERANDO o contido no art. 5º da Lei n.º 14.133/2021, que traz, dentre outros, os princípios do planejamento e da eficácia nas Licitações e Contratos Administrativos”, mostrando um alinhamento da Instituição com a legislação e um avanço para os processos licitatórios, uma vez que a Equipe Integrada, dentre outras funções, é responsável por “Planejar, acompanhar e controlar os processos de aquisições referentes à Execução Orçamentária e Financeira do CBMPB/FUNESBOM”.

Por fim, em julho de 2023, a Equipe Integrada apresentou um estudo técnico preliminar com o objetivo de suprir a fase de planejamento para a contratação de uma empresa que elaborará o PE para a Corporação. Essa informação consta na publicação da Ata de Reunião no Boletim Interno nº 124, datado de 05 de julho de 2023.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Neste tópico, estão apresentados os resultados e discussões do questionário semiestruturado aplicado aos gestores estratégicos da Corporação no período de 24 a 31 de julho de 2023. É relevante destacar que, dentre os 12 setores-alvo da pesquisa, 11 deles responderam, representando uma parcela considerável da amostra pretendida.

As perguntas de 1 a 5 do questionário tinham como objetivo extrair dos gestores o nível de entendimento e relevância sobre o uso da ferramenta de gestão do PE nas instituições públicas. Os dados obtidos foram organizados na Tabela 2, apresentada a seguir, e representam as respostas dos gestores às perguntas:

Tabela 2 – Resultado do questionário fechado – Percepção dos gestores sobre o PE nas organizações públicas

N.	Questionamento	Escala				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Qual o grau de concordância na frase: possuo um bom conhecimento sobre a temática do Planejamento Estratégico?	-	18,2 %	18,2 %	54,5 %	9,1 %
2	Qual o grau de concordância na frase: o uso do Planejamento Estratégico nas instituições públicas é de extrema importância?	-	-	-	-	100%
3	Qual o grau de concordância de Vossa Senhoria com a afirmação: “a formalização de um plano estratégico é imprescindível para uma gestão de sucesso.” (PORTER, 2004)?	-	-	-	-	100%
4	Na sua percepção a ausência de um plano estratégico pode resultar em desalinhamento das atividades e objetivos da organização?	-	-	-	63,6 %	36,4 %
5	Qual o grau de concordância de Vossa Senhoria com a afirmação de Giacobbo (1997, p. 88) “o processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução”.	-	-	-	45,5 %	54,5 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De modo geral, todos os participantes concordaram que o PE é uma ferramenta de gestão extremamente relevante na administração pública e concordam que é necessário formalizá-lo. Além disso, há um consenso de que a ausência de um PE pode levar a desalinhamento entre as ações e os objetivos da organização, conforme demonstrado pelas respostas variando entre (4) e (5) na escala de concordância. Da mesma forma, os gestores mostraram uma concordância positiva com a afirmação de Giacobbo (1997) sobre o processo de implementação do PE em organizações públicas, variando entre (4) e (5) na escala.

No entanto, em relação ao nível de conhecimento sobre a temática do PE, houve uma maior variação nas respostas dos gestores. Alguns demonstraram ter um conhecimento mais aprofundado, enquanto outros apresentaram um conhecimento mais superficial. Esse resultado sugere a necessidade de capacitação e aprimoramento dos gestores em relação ao PE, visando uma melhor compreensão e aplicação dessa importante ferramenta de gestão.

Embora os gestores tenham demonstrado concordância em relação aos aspectos relevantes do PE nas organizações públicas, ao analisar os dados coletados das perguntas 6 a 9, que abordam especificamente o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), foi possível confirmar as informações obtidas na pesquisa documental. Essas informações apontaram para a ausência de um PE formalizado, publicado e em vigência na instituição.

A seguir, apresentamos os resultados do questionário referentes às perguntas 6 a 9, que abordam a situação atual do CBMPB em relação à sua missão, visão, valores, objetivos, metas e o próprio PE. Os dados estão detalhados na Tabela 3:

Tabela 3 – Resultados do questionário fechado – CBMPB e o Planejamento Estratégico

N.		Sim	Não
6	A instituição do CBMPB tem uma declaração escrita, publicada e em vigência de sua Missão, Visão e Valores?	27,3%	72,7%
7	A instituição do CBMPB tem uma declaração escrita, publicada e em vigência de suas Metas e Objetivos?	0%	100%
8	A instituição do CBMPB possui uma declaração escrita, publicada e que esteja em vigência de seu Planejamento Estratégico?	0%	100%
9	Vossa senhoria possui conhecimento sobre alguma legislação na esfera federal ou estadual que direcionam os órgãos públicos a formularem seus Planejamentos Estratégicos?	54,5%	45,5%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Os resultados obtidos revelam que o CBMPB ainda enfrenta desafios em relação à formalização e publicação de seu PE. Na pergunta número seis, quando questionados se a instituição do CBMPB tem uma declaração escrita, publicada e em vigência de sua missão, visão e valores, 72,7% responderam que não, enquanto 27,3% responderam que sim. As justificativas dos participantes variaram, enquanto alguns relataram desconhecer a existência, outros fizeram referência ao Mapa Estratégico da Figura 3, ressaltando não estar em vigência, um participante citou que a Corporação está prestes a contratar uma assessoria especializada, corroborando com a pesquisa documental conforme a Tabela 1, Boletim Interno nº 0124 de 05 de julho de 2023. Aqueles que responderam positivamente, provavelmente se referiram ao Mapa Estratégico

mencionado, no entanto, é importante destacar que ele não está mais em vigência desde 2020, necessitando ser atualizado e publicado novamente. Já em relação as perguntas sete e oito, todos foram unânimes respondendo que o CBMPB não possui uma declaração escrita, publicada e que esteja em vigência de seu PE, metas e objetivos.

Na pergunta nove, por sua vez, quando questionados sobre o conhecimento da existência de legislação na esfera federal ou estadual que direciona os órgãos públicos a formularem seus PE, 54,5% responderam positivamente, enquanto 45,5% responderam negativamente. Aqueles que responderam afirmativamente citaram as legislações apresentadas na pesquisa documental: a Lei 11.264/2018 e a Lei 14.133/2021.

Por último, na pergunta dez, os participantes foram convidados a responder de forma dissertativa, compartilhando os desafios encontrados na formulação do PE no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), na percepção deles como gestores. A discussão sobre esses desafios revela algumas questões fundamentais que precisam ser destacadas. Os gestores pontuaram as seguintes problemáticas:

a) Resistência e desinteresse de parcela considerável dos gestores em se envolverem diretamente na elaboração, execução, controle e ajuste do planejamento.

b) Cultura organizacional estabelecida e paradigmas arraigados, que podem dificultar a aceitação de novas práticas.

c) Falta de um setor específico para a gestão estratégica, com recursos humanos e materiais adequados, é outro desafio mencionado pelos gestores.

d) Influência política e a falta de uma definição clara dos objetivos podem ser desafios para o PE no contexto estadual.

e) A importância de uma abordagem científica e objetiva na elaboração do PE, assegurando que os objetivos sejam bem definidos e focados nas necessidades reais da corporação, independentemente de influências externas.

f) PE que envolva todos os níveis de gestão da corporação e promova a participação ativa de diversos setores é fundamental para garantir a efetividade e o sucesso do processo.

Esses foram os principais pontos elencados, na visão dos gestores, sobre os desafios encontrados pelo CBMPB na formulação do PE. É relevante destacar que a visão dos gestores está em consonância com as perspectivas de autores já mencionados sobre esse aspecto, como Pereira (2006), Giacobbo (1997), Silva *et al.* (2013) e Ring e Perry (*apud* Pereira, 2006, p. 4).

A convergência entre as visões dos gestores e os estudos já existentes na literatura reforça a importância dos desafios identificados no processo de elaboração do PE no CBMPB, proporcionando uma base sólida para futuras ações e decisões embasadas em conhecimento científico consolidado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs uma análise do PE no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB). Essa análise permitiu compreender a situação atual da corporação em relação ao seu PE, considerando o processo de expansão da instituição ao longo dos últimos anos, bem como o contexto legal, identificando a existência de legislações relacionadas ao tema. Além disso, a pesquisa avaliou a percepção dos gestores estratégicos da corporação sobre a importância e os desafios do tema proposto.

A pesquisa documental revelou que o CBMPB passou por uma expansão significativa ao longo dos anos, o que, à primeira vista, pode ser visto como fator positivo. No entanto, essa expansão pode acarretar consequências ainda não mensuradas, como a escassez de recursos humanos, materiais e financeiros. Essa situação é agravada pela ausência de um PE formalizado pela instituição, o que poderia orientar o processo de crescimento de forma mais ordenada e planejada.

Além disso, a pesquisa destacou a importância do marco legal contido nas Leis 11.264/2018 e 14.133/2021, que colocaram o tema do PE como protagonista, enfatizando a necessidade de alinhamento entre os processos de aquisições e o PE institucional. Essa relação entre o PE e as aquisições é crucial para garantir uma gestão eficiente e eficaz dos recursos da instituição.

A análise dos dados da pesquisa de campo revelou que todos os gestores reconhecem a extrema importância do PE nas instituições públicas e concordam que é necessário formalizá-lo. Essa lacuna representa um dos principais desafios enfrentados pela instituição.

Entre os desafios elencados pelos gestores no processo de formulação e implementação do PE no CBMPB, destacam-se a resistência e o desinteresse de parcela dos gestores em participar do processo de elaboração e execução do planejamento, uma cultura organizacional estabelecida na instituição, que pode dificultar a aceitação de novas práticas propostas pelo PE, a falta de um setor

específico para a gestão estratégica, com recursos humanos e materiais adequados, que impacta na efetividade do PE.

Além disso, a influência política e a falta de uma definição clara dos objetivos estratégicos também são apontados como desafios para o CBMPB. A importância de uma abordagem científica e objetiva na elaboração do PE é destacada pelos gestores, assegurando que os objetivos estejam bem definidos e alinhados com as reais necessidades da corporação, independentemente de influências externas.

Por fim, para garantir o sucesso e a efetividade do PE, os gestores enfatizaram a necessidade de envolvimento de todos os níveis de gestão da corporação e a promoção da participação ativa de diversos setores. Essas questões revelam-se cruciais para o CBMPB alcançar seus objetivos estratégicos de maneira eficiente e assertiva.

A partir da análise bibliográfica realizada para este estudo, constatou-se que a falta do sentimento de identificação das pessoas com as ações executadas em uma instituição pode acarretar o fracasso da estratégia, visto que a ausência de engajamento pode manter os colaboradores presos a hábitos e à cultura organizacional já existente. Adicionalmente, foi observado um número significativo de relatos nos quais, após o ciclo de planejamento, as pessoas retornam às suas rotinas antigas, evidenciando uma resistência marcante às mudanças propostas. Essa análise reforça a importância da busca pela identidade institucional, a qual deve permear a cultura organizacional de maneira inequívoca.

Em última análise, este estudo não representa um ponto final sobre a temática do Planejamento Estratégico na Corporação. Pelo contrário, servirá como um alicerce para futuras pesquisas, contribuindo para a construção do conhecimento científico na Instituição e auxiliando na busca por soluções para os problemas existentes. Com base nos resultados e discussões apresentados, novos estudos e aprofundamentos poderão ser realizados, agregando ainda mais valor ao entendimento e aprimoramento do Planejamento Estratégico no contexto do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. *et al.* **Implanting strategic management**. 3. ed. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2018.

ANUÁRIOS. Fatos e números. Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba - CBMPB. 2015-2023. **Anuários 2015 a 2023**.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BORGES, A. C. O. *et al.* A nova lei de licitações: impactos jurídicos e econômicos. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, ano 4, v. IV, n. 07, p. 39-54, jan.-jul., 2022. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7186693>.

BRASIL, Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 61-F, p.1-23, 1 abr. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988 [2016].

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, de 21 de junho de 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, v. 14, n. 54, p. 48-57, 2012.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da apresentação científica à apresentação final**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2008.

GARCIA, L. A. É melhor ter um mau plano do que nenhum. [Entrevista concedida a] Alexandre Texeira. **Revista da ESPM**, v. 19, n. 5, p. 13-17, 2012. Disponível em: https://arquivo.espm.br/revista/setembro-outubro2012/files/assets/common/downloads/files/Revista%20da%20ESPM%20SET_OUT%2012.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, v. 28, n. 74, out./dez. 1997.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas, 2017.

Governo Da Paraíba. Lei Nº 11.264 de 29 de dezembro de 2018. **Dispõe sobre o Sistema Integrado de Controle Interno do Estado da Paraíba, conforme previsto nos arts. 70 e 74 da Constituição Federal e art. 76 da Constituição Estadual e dá outras providências**. João Pessoa, PB. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/13199_texto_integral. Acesso em: 02 jul. 2023.

Governo Da Paraíba. Lei Nº 8.444 de 28 de dezembro de 2007. **Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba e dá outras providências**. João Pessoa,

PB. Disponível em:

http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/8860_texto_integral. Acesso em: 04 de fevereiro de 2023.

KRIPKA, R. M.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. de L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Revista Investigação Qualitativa em Educação**, v. 02, p. 243-247, 2015.

LINDOSO, G. C. **Integração entre planejamento estratégico e orçamento como forma de otimizar recursos e criar valor para a organização**: um estudo na Universidade Federal do Amazonas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, métodos e criatividade. 21 ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, S. C. de S. **O planejamento estratégico na Marinha do Brasil**: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro. 2006, 86 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3422>. Acesso em: 28 nov. 2022.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Campus: Rio de Janeiro, 2004. 12ª reimpressão.

RING, P. S.; PERRY, J. L. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

SCHIFFMAN, L; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2000.

SCHNEIDER, E. M.; *et al.* Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 9, p. 569-584, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpg/>.

SILVA, F. de A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de Planejamento Estratégico em instituições do Setor Público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, ano IV, v. 4, n. 3, p. 458-476 set-dez., 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SILVA, W. C. da *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/13024/1/artigo6vol13-1.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2022.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CAMPO – QUESTIONÁRIO SEMIABERTO – GESTORES ESTRATÉGICOS

Esta pesquisa faz parte do processo de elaboração do trabalho de conclusão de curso do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais 2022/2023 conforme previsto na Portaria nº 006 de 26 de março de 2020, publicada no Bol nº 63 de 03 de abril de 2020, que Estabelece Normas para elaboração, entrega e avaliação dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC).

Assim sendo, gostaríamos de solicitar aos Senhores(as) Pesquisados(as) o comprometimento e a fidedignidade nas respostas, haja vista que, o trabalho final sobre **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A FERRAMENTA DE GESTÃO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA** culminará com a veracidade transmitida por Vossas Senhorias neste questionário.

Seguem abaixo alguns conceitos importantes que darão suporte às respostas do presente questionário:

Segundo Ansoff e McDonnel (2004), teoricamente, o planejamento estratégico consiste na formulação de objetivos e metas a serem alcançados pela organização. Ademais, o planejamento estratégico busca integrar a prática à teoria, procurando harmonizar o ambiente organizacional e os colaboradores com as metas estabelecidas, de modo que essas duas esferas sejam compatíveis.

Tavares (2010, p. 52) resume o planejamento estratégico da seguinte maneira: “[...] o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Sobre a perspectiva de implementação na gestão pública o planejamento estratégico representa um verdadeiro desafio, pois para tanto, é preciso superar as estruturas administrativo-burocráticas (SILVA et al, 2013).

De acordo com Ring e Perry (apud PEREIRA, 2006, p.4) é necessário levar em consideração a estrutura rígida pertencente ao setor público no momento de aplicar os conceitos sobre planejamento estratégico uma vez que existem diversos fatores limitantes que inevitavelmente acabam representando uma resistência natural, tais como: a forte cultura

burocrática, fatores legais inerentes a cada Instituição e dependência de decisões políticas que norteiam as ações Institucionais.

ORIENTAÇÕES:

É importante destacar que este questionário é completamente anônimo e confidencial, sendo utilizado apenas para a coleta de informações. Cada questão possui opções que devem ser selecionadas de maneira apropriada para representar sua opinião ou o fato questionado.

Este questionário é composto por 10 perguntas divididas em três tipos diferentes: as perguntas de 1 - 5 utilizam a escala do tipo Likert com 5 pontos, variando de 1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente, as perguntas de 6 - 9 apresentam opções de resposta "sim" ou "não" com campo para apresentar a justificativa e a pergunta 10 é aberta e apresenta uma natureza dissertativa.

Adaptado e elaborado a partir das seguintes referências:

SILVA, Wânia Cândida da et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em: < <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/13024/1/artigo6vol13-1.pdf> >. Acesso em: 14 de dez. de 2022.

PEREIRA, SERGIO CARLOS DE SOUSA. **O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS)**. Rio de Janeiro. 2006., 86 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV). Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3422> >. Acesso em: 28 de nov. de 2022.

1. Qual o grau de concordância na frase: possuo um bom conhecimento sobre a temática do planejamento estratégico?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

2. Qual o grau de concordância na frase: o uso do planejamento estratégico nas instituições públicas é de extrema importância?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

3. Qual o grau de concordância de Vossa Senhoria com a afirmação: “a formalização de um plano estratégico é imprescindível para uma gestão de sucesso.” (PORTER, 2004)?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

4. Na sua percepção a ausência de um plano estratégico pode resultar em desalinhamento das atividades e objetivos da organização?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

5. Qual o grau de concordância de Vossa Senhoria com a afirmação de Giacobbo (1997, p. 88) “o processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução”.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

6. A instituição do CBMPB tem uma declaração escrita, **publicada e em vigência** de sua Missão, Visão e Valores?

a) Sim

b) Não

Justifique:

7. A instituição do CBMPB tem uma declaração escrita, **publicada e em vigência** de suas Metas e Objetivos?

a) Sim

b) Não

Justifique:

8. A instituição do CBMPB possui uma declaração escrita, **publicada e que esteja em vigência** de seu planejamento estratégico?

a) Sim

b) Não

Caso afirmativo, poderia apresentar as ações estratégicas prevista para o seu setor e onde podemos encontrá-las?

9. Vossa senhoria possui conhecimento sobre alguma legislação na esfera federal ou estadual que direcionam os órgãos públicos a formularem seus planejamentos estratégicos?

a) Sim

b) Não

Justifique:

10. Na sua percepção de gestor, quais os desafios encontrados na formulação do planejamento estratégico no CBMPB?



APÊNDICE B – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é intitulada “**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A FERRAMENTA DE GESTÃO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA**” e está sendo desenvolvida pelo pesquisador Capitão QOBM Alex **Campos** Araújo, aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais sob a orientação do Major QOBM **Oswaldo** Barbosa de Pontes Neto.

O objetivo do estudo é investigar o panorama atual sobre a temática do planejamento estratégico na Corporação do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, através de duas etapas: levantamento documental acerca de publicações de portarias, decretos e leis, nas esferas federal e estadual, bem como na própria Instituição do CBMPB, através de publicações em boletins internos e os Anuários e posteriormente a aplicação de um questionário semiestruturado, através da plataforma do Google Formulários, direcionados ao Estado-Maior e Diretorias.

Para a análise da coleta de dados será usada a técnica de análise de conteúdos, que é usada para compreender e interpretar os dados textuais coletados, permitindo que o pesquisador extraia informações importantes e descubra padrões e tendências através de deduções lógicas. Os dados também serão tabulados visando coletar dados estatísticos para estabelecer o nível de percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico da Corporação.

Solicitamos a colaboração de Vossa Senhoria no sentido de participar da pesquisa, respondendo ao questionário em anexo visando contribuir para estabelecer um panorama atualizado sobre o uso desta ferramenta da administração na gestão pública e possibilitando ao CBMPB prestar um serviço de maior excelência à sociedade paraibana por meio de eficiência e eficácia organizacional.

De acordo com os itens IV e V da Resolução 466/12 CNS/MS, toda pesquisa apresenta diferentes tipos e níveis de riscos. Quanto maiores e mais evidentes forem os riscos, maiores serão os cuidados para minimizá-los e garantir a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP. Os riscos

envolvidos nesse processo de pesquisa incluem a possibilidade de exposição indevida ou ilegal de dados coletados, o que não é do interesse do pesquisador. Portanto, todos os procedimentos estabelecidos nesses itens serão seguidos rigorosamente. Além disso, durante a coleta de dados, podem surgir questões sensíveis ou desconfortáveis para os participantes, mas será garantido total anonimato e a participação será facultativa mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Também é importante destacar que a divulgação de informações da corporação será cuidadosamente avaliada para evitar qualquer prejuízo à segurança ou ao funcionamento da Instituição.

Quanto aos benefícios da pesquisa, acredita-se que o reconhecimento da situação atual em relação ao planejamento estratégico na Instituição possa contribuir fornecendo subsídios para estudos futuros, reformulações ou implantação do planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades. O levantamento documental das publicações de portarias, decretos e leis em níveis federal e estadual, bem como dos documentos internos da instituição, visa enriquecer o debate e fornecer informações relevantes para aprimorar o Planejamento Estratégico.

Esclarecemos através deste Termo que sua participação é voluntária, ou seja, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador e que é possível, a qualquer momento, desistir da participação, sem que suporte nenhum ônus.

Declaramos que o desenvolvimento desta pesquisa seguirá, rigorosamente, em todas as suas fases, as exigências preconizadas pela Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde.

Contato do pesquisador responsável: (83) 99648-3284 e/ou E-mail: *alexcampos.jp@gmail.com*

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria de Saúde do Estado da Paraíba: (83)3211-9831 e/ou E-mail: *comitedeeticasespb@gmail.com*, localizado na Av. D. Pedro II, nº 1826, Torre – João Pessoa/PB. CEP 58.040-440.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a), consentindo voluntariamente para participar da pesquisa. Estou ciente de que devo receber uma cópia assinada deste documento.

Local, ___/___/___.

ASSINATURA DO COLABORADOR



APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA

CARTA DE ANUÊNCIA

O Sr. MARCELO AUGUSTO DE ARAÚJO BEZERRA, Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba – CBMPB declara através desta carta de anuência que está ciente e concorda com a realização da pesquisa **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A FERRAMENTA DE GESTÃO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA**, de autoria do pesquisador Alex **Campos** Araújo, Capitão QOBM do CBMPB, sob a orientação do Major QOBM **Oswaldo** Barbosa de Pontes Neto, Bacharel em Segurança Pública.

O objetivo da pesquisa é diagnosticar o panorama atual sobre a temática do planejamento estratégico na Corporação do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba - CBMPB através de um levantamento documental sobre a temática por meio de fontes como publicações de portarias, decretos e leis, nas esferas federal e estadual, bem como na própria Instituição, visando identificar diretrizes e orientações que alcance a Instituição e posteriormente, aprofundar a discussão através de um questionário semiestruturado que será apresentado ao Estado Maior e às Diretorias da Corporação, visando traçar um cenário atual frente ao tema proposto, permitindo verificar a existência de planejamento estratégico formalizado e publicado como também, coletar informações sobre a implantação desta ferramenta. O projeto terá uma abordagem quali-quantitativa e um caráter exploratório, tendo como meios uma pesquisa documental e de campo.

Ao propor um estudo mais aprofundado sobre a temática do planejamento estratégico na Corporação a pesquisa contribuirá para estabelecer um panorama atualizado sobre o uso desta ferramenta da administração na gestão pública e possibilitará ao CBMPB prestar um serviço de maior excelência à sociedade paraibana por meio de eficiência e eficácia organizacional.

É possível que haja riscos, mesmo que mínimos, uma vez que será realizada uma pesquisa através de levantamento documental e questionário, e, portanto, sujeito a um nível de subjetivismo na análise e interpretação dos dados, porém tais riscos serão minimizados através da aplicação de um questionário semiestruturado, com perguntas claras e diretas e uma pesquisa documental com material oficial e publicado, além de possibilitar aos voluntários, a qualquer momento, desistir da participação neste estudo.

João Pessoa-PB, __/__/____.

MARCELO AUGUSTO DE **ARAÚJO** BEZERRA – CEL BM
COMANDANTE GERAL