

4

GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTRATUALIZAÇÃO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Roberto Robadey Costa Jr.
Sylvio Jorge de Souza Júnior
Sérgio Ruy Barbosa
Humberto Falcão Martins
Tiago Silva

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ) é a corporação de bombeiros mais antiga do Brasil e uma referência nacional no que tange à qualidade dos serviços prestados e tecnologia empregada. Não obstante a isso, o CBMERJ tem promovido esforços de melhoria da gestão com o intuito de superar os desafios atuais inerentes às atividades de defesa civil, combate a incêndios e socorro de emergências no contexto fluminense. Nesse sentido, o presente artigo discorre sobre as iniciativas de fortalecimento da capacidade de formulação estratégica e otimização dos recursos organizacionais desenvolvidas pelo CBMERJ e os impactos gerados na atuação finalística do órgão. Em caráter subjacente, o artigo discute sobre a customização dos modelos organizacionais mais atuais, como o *Public Governance Canvas*, à realidade das organizações militares no Brasil.

O texto discorre ainda sobre as experiências de melhoria de gestão desenvolvidas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ) e os impactos gerados na atuação finalística do órgão. A primeira parte discorre sobre o contexto atual vivenciado pelo CBMERJ; a segunda parte e a terceira descrevem o processo de formulação da estratégia de longo prazo do órgão; a quarta trata do desdobramento da estratégia formulada; e a quinta finaliza o artigo discutindo sobre a customização dos modelos organizacionais inovadores à realidade das organizações militares no Brasil.

OBJETIVOS

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ) é uma Corporação cuja missão é proteger vidas, bens e o ambiente por meio de ações de defesa civil, combate a incêndios, salvamento e socorro de emergências no Estado do Rio de Janeiro. Foi fundado pelo Imperador Dom Pedro II em 1856 a partir do Corpo Provisório de Bombeiros da Corte, que reuniu sob uma mesma administração diversas seções militares e civis que já existiam.

Atualmente, o CBMERJ é uma referência nacional no que tange à qualidade dos serviços prestados e tecnologia empregada. A excelência operacional da corporação foi reconhecida diversas vezes em premiações internacionais e nacionais e pela mídia fluminense, principalmente em momentos de graves desastres civis ou naturais. A título de exemplo, os bombeiros do quartel do Méier, na Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro, foram agraciados com o Conrad Dietrich Magirus Award, o “Oscar” dos salvamentos e resgates, em 2015. O grupamento conquistou o título com a ação de combate ao incêndio que destruiu parte do Shopping Nova América, em Del Castilho, no dia 16 de fevereiro de 2015.

Não obstante a isso, o CBMERJ vislumbra ameaças e oportunidades intrínsecas ao seu contexto que podem afetar substancialmente a sua atuação no futuro. A seguir, alguns dos principais fatores externos que podem influenciar as decisões de longo prazo do CBMERJ:

- Aumento das possibilidades de integração com outras forças militares e instituições de desenvolvimento tecnológico após a atuação conjunta em decorrência dos grandes eventos esportivos (principalmente Copa 2014 e Olimpíadas 2016);
- Grande concentração da expansão geográfica no interior, o que pode demandar maior cobertura de atuação do CBMERJ. Além disso, expansão urbana desordenada pode gerar danos ao meio ambiente e assim aumentar a probabilidade de ocorrência de grandes desastres naturais;
- Crescimento da violência urbana, o que pode aumentar a demanda por atendimentos de socorro de emergências. Em contrapartida, observa-se maior dificuldade dos entes municipais na prestação dos serviços hospitalares, o que pode gerar sobrecarga no atendimento pré-hospitalar gerido por bombeiros (SAMU).

Nesse sentido, o CBMERJ tem promovido esforços de melhoria da gestão com o intuito de superar os seus desafios atuais e futuros. Um desses esforços foi a formulação de um

Planejamento Estratégico de longo prazo e o desdobramento da Estratégia definida em indicadores e metas a partir de uma sistemática de contratualização de resultados.

GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADOS®

A Gestão Matricial para Resultados® ou Governo Matricial® é um modelo de governança para resultados do Instituto Publix que busca destacar os três atributos que a literatura e as boas práticas recomendam: dinâmica, abrangência e multidimensionalidade.

Sinteticamente, o modelo preconiza um cruzamento (como em uma matriz de linhas e colunas) de elementos da Estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (unidades organizacionais ou organizações) para identificação e pactuação da contribuição dos elementos da estrutura com vistas à realização da estratégia sob monitoramento e avaliação contínuos.

Os três blocos principais de implantação da Gestão Matricial para Resultados® são:

- Construção da Agenda Estratégica (elemento direcionador de resultados relacionado à formulação);
- Alinhamento da arquitetura organizacional implementadora (elemento direcionador do esforço relacionado com a implementação);
- Implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação (elemento de controle gerencial e social e de redirecionamento e aprendizagem).

No primeiro bloco, a construção de uma agenda estratégica impõe definições a respeito do propósito (expressos na visão, missão, valores, diretrizes); dos resultados (sob a forma de indicadores e metas) e da forma de alcançá-los (descritos em plano de ação com prazos, responsáveis, marcos críticos).

Envolve definições tanto de longo prazo (propósitos e resultados de efetividade) quanto de curto prazo (resultados de eficiência e eficácia, e a forma de alcançá-los), além de requerer esforços prévios bastante usuais em processos de planejamento estratégico, a saber:

- Mobilização, promoção de consciência para resultados e desenvolvimento de capacidades das pessoas envolvidas na construção e na implementação da agenda;
- Sondagem de expectativas, demandas e interesses de partes interessadas relevantes;
- Elaboração de estudos prospectivos para a construção de cenários e análises comparativas, considerados os padrões referenciais, *benchmarks*.

No segundo bloco, o alinhamento da arquitetura organizacional implementadora dá-se mediante a identificação da contribuição de cada unidade (interna e externa; esta última sob a forma de parcerias com o terceiro setor, outros governos, iniciativa privada etc.) para o alcance dos resultados propostos e a pactuação destas contribuições, mediante dimensionamento dos recursos necessários e dos incentivos às equipes envolvidas.

As contribuições podem ser expressas na forma de resultados desdobrados, ou de ações de implementação propriamente ditas. A identificação da contribuição das unidades e equipes para a realização da estratégia enseja dois tipos de arranjos:

- Alinhamento de distintas unidades que contribuem para realizar cada elemento da estratégia (um objetivo, projeto, ação etc.), definindo-se as contribuições e as integrações necessárias;
- Alinhamento de cada unidade, avaliando e promovendo a prontidão para contribuir com diversos projetos estratégicos que as perpassam e que poderá ensejar ações de redesenho de processos e estrutura e ações de alinhamento de equipes quanto a valores, competências e dimensionamento de força de trabalho.

Por fim, o terceiro bloco trata do estabelecimento de uma central de resultados para monitorar e avaliar a realização da Estratégia e a contribuição das unidades organizacionais nessa direção, subsidiando, tecnicamente, decisões corretivas da direção da organização ou do governo. A central de resultados pode (assim se espera) servir também como uma instância de transparência, responsabilização e controle social, na medida em que permite disseminar informações sobre o desempenho do governo.

A Figura 1 busca ilustrar a concepção da Gestão Matricial para Resultados® segundo seus três blocos essenciais citados.

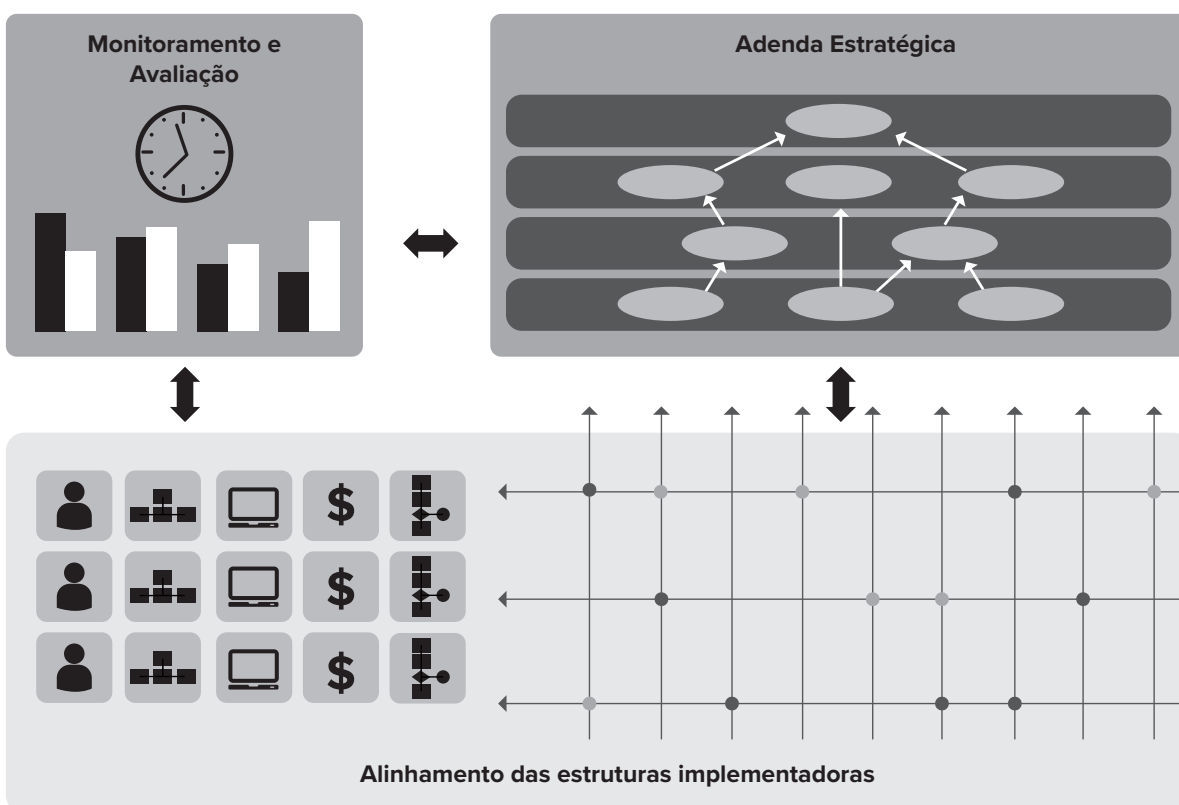


Figura 1 – Gestão Matricial para Resultados®

Vale destacar que os passos para a implantação da Gestão Matricial para Resultados® descritos anteriormente configuram uma abordagem genérica que, seguramente, precisará ser customizada e combinada, caso a caso, para o efetivo atendimento a uma determinada organização ou governo. A

metodologia deve ser customizada a partir dos seguintes fatores: contexto de atuação, histórico de implantação de experiências de modernização organizacional, perfil dos gestores e da equipe de trabalho, *timing* desejado para a implementação do modelo etc.

CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS

A contratualização é um dos elementos centrais da Nova Gestão Pública. Há no Brasil, em particular, antecedentes de experiências contratuais (entre empresas estatais e governo federal e no âmbito de órgãos e entidades estaduais, principalmente) e uma diversidade de experiências contratuais recentes (entre órgãos e entidades diversos, agências executivas, organizações sociais, agências reguladoras, organizações militares prestadoras de serviços, organizações da sociedade civil de interesse público, convênios de desempenho com institutos de pesquisa, programas governamentais etc.).

A contratualização também deve ser vista como um elemento central de um modelo de gestão para resultados, constituindo importante dispositivo de desdobramento/ alinhamento da estratégia e, ao mesmo tempo, de promoção de incentivos.

A eficácia dos contratos gerenciais, a partir da geração dos resultados contratados, requer condições que vão além dos arranjos contratuais e envolve uma série de variáveis intervenientes. Dessa forma, a experiência contratual implica na consideração de questões pertinentes ao contrato, ao contratante, ao contratado e à situação em geral.

Um modelo contratual deve conter minimamente as variáveis relevantes na produção de boas experiências contratuais que levem aos resultados efetivos, a partir de elementos essenciais da contratualização. Os elementos do modelo podem ser extraídos a partir de uma elucidação dos pressupostos centrais da contratualização:

- A contratualização é uma luta contra o acaso: o estabelecimento de resultados desejados é necessário e seu alcance pode ser, em alguma extensão, programado, induzido e controlado;
- A racionalidade é limitada, mas pode ser incrementada até um ponto satisfatório. Daí decorre a necessidade de criação de estruturas (um conjunto de regras e incentivos) que enquadrem os atores, modelem seus comportamentos na direção dos resultados visados, impedindo que eles busquem maximizar interesses próprios da forma que bem lhes interesse.

Daí qualquer modelo contratual deve comportar os seguintes elementos:

- Metas ou resultados;
- Meios, em sentido amplo, regras, recursos e obrigações;
- Controles ou formas de verificação do alcance dos resultados pactuados;
- Incentivos, positivos e negativos, materiais e simbólicos.

O metamodelo permite que se busque estabelecer as condições consideradas necessárias à geração de boas experiências contratuais de forma conjunta com o desempenho alcançado. Fatores intervenientes afetam as experiências e os resultados de forma positiva ou negativa. Nesse sentido, boas condições e boas experiências contratuais são condições necessárias, porém não suficientes, para geração de resultados efetivos.

A construção de um modelo de contratualização deverá equacionar quatro principais questões:

- Alinhamento macroestratégico envolve a definição de prioridades de governo e de políticas públicas, essenciais para a definição dos objetos de pactuação nos dois primeiros níveis (macrogovernamental e setorial, resultando, por exemplo, numa estratégia governamental e em planos estratégicos setoriais/ministeriais). Entre as maiores

dificuldades destacam-se limitações de planos instituídos (Plano Plurianual e outros de cortes setoriais) em refletir a dinâmica dos cenários e prioridades de governo; e a emergência de temas transversais que perpassam múltiplos domínios setoriais;

- Alinhamento tático e operacional envolve o desdobramento do conjunto de planos estratégicos setoriais em planos de trabalho tático-operacionais (um conjunto de iniciativas detalhadas, sejam sob a forma de processos, projetos ou eventos) intra e extraorganizacionais (no caso de parcerias com entidades do mercado e do terceiro setor), revelando a contribuição das diversas unidades (intra ou extraorganizacionais) responsáveis pela execução das estratégias. Entre as dificuldades, a primeira que se destaca diz respeito à coordenação de iniciativas multissetoriais que perpassam diversas unidades executoras e requerem um mínimo de integração e sincronia entre elas, questão está agravada em governos de coalizão. Outra questão que se destaca está relacionada à prontidão, ou à capacidade de atuação no tempo e forma requeridos, tendo em conta, por sua vez, questões de disponibilidade de recursos e qualidade institucional;
- Alinhamento individual envolve o estabelecimento da relação entre o plano de trabalho institucional (na qualidade de desdobramento tático-operacional dos planos estratégicos) e o desempenho individual, quer em equipe, quer de forma isolada, conforme o caso. Entre as maiores dificuldades estão a definição de contribuições grupais e individuais em níveis de detalhes passíveis de ser mensuradas (pactuadas e avaliadas) tendo em conta a atuação de múltiplos determinantes do desempenho; conseqüentemente, as ligações entre os modelos de pactuação de desempenho institucional com as políticas de gestão de pessoas e o modelo de avaliação de desempenho de pessoas em particular; e o equacionamento das relações de subordinação (indivíduo-gerente) de modo a integrar o gerente no modelo e ao mesmo tempo preservar sua função hierárquica;
- Incentivos e inteligência anti-gaming envolve o

estabelecimento de prêmios (meritórios, pecuniários ou outros) e punições de acordo com o alcance dos níveis de desempenho (institucional e individual) pactuados. Não obstante o papel essencial dos incentivos intrínsecos (relacionados a valores e à racionalidade substantiva), incentivos materiais ou simbólicos constituem o elemento central da lógica contratual. Inteligência anti-gaming acaba também se constituindo incentivo na medida em que busca moldar o comportamento dos atores envolvidos, principalmente contratados, no sentido de coibir gaming (manipulação, oportunismo etc.) e outras formas de risco moral que toda experiência contratual envolve – entre outros fatores, pela assimetria informacional em favor do contratado. As maiores dificuldades são de estabelecer um conjunto de incentivos e dispositivos anti-gaming que sejam significativos (o atual sistema de incentivo ao desempenho na realidade promove desincentivo e aparentemente os dispositivos anti-gaming mais efetivos existem de forma esporádica por meio do exercício do controle externo, principalmente) e, ao mesmo tempo, não impliquem em excessivo custo de transação (em termos de custos e tempo).

- Para dar conta destes requisitos, espera-se que diferentes instrumentos tenham de ser desenvolvidos e que o presente trabalho possa elencar alguns análogos utilizados nas experiências a serem estudadas.

ANÁLISE AMBIENTAL (CONTEXTO INTERNO E EXTERNO)

Se a principal preocupação da administração estratégica está na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, a organização deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e ao desenho de cenários do ambiente em que estão inseridas. Nesse sentido, a análise ambiental da empresa é imprescindível na elaboração da Estratégia. A análise do ambiente no âmbito do CBMERJ utilizou como insumo principal a percepção

das partes interessadas o que resultou na construção de uma matriz de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (Matriz SWOT).

A teoria dos *stakeholders* sustenta que a capacidade de sobrevivência da organização ao longo do tempo está relacionada à sua legitimidade, ou seja, à satisfação dos atores de forma não discriminatória. Significa dizer que, ainda que dificilmente se possa satisfazer a todos de forma equânime, não se pode deixar nenhum deles profundamente insatisfeito.

Portanto, gestão de *stakeholders* é a definição e implementação de estratégias de atuação frente aos grupos de interesses, tendo como objetivo ampliar a legitimidade e a longevidade da organização. Gerir *stakeholder* envolve um conjunto de atividades que busca:

- Identificar os *stakeholders*;
- Avaliar os *stakeholders*;
- Gerar insumos para o direcionamento estratégico da organização de modo a ampliar sua legitimidade e longevidade;
- Melhorar o relacionamento com os *stakeholders*.

Assim, o primeiro passo dado pelo CBMERJ foi identificar os *stakeholders* e avaliar o potencial de colaboração e ameaça de cada um deles frente à sua atuação. A partir dessa avaliação foi possível estabelecer estratégias específicas em relação a cada ator ou grupo, conforme apresenta a Figura 2.

A formulação da Matriz SWOT, viabilizada a partir da análise dos *stakeholders*, buscou correlacionar as forças e fraquezas de uma organização (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças provenientes do mercado (ambiente externo). O objetivo da Matriz SWOT foi apoiar a definição de objetivos e estratégias que visam manter os pontos fortes, mitigar ou reduzir os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e se protegendo das ameaças. Ela representa o cenário atual e fornece insumo para a definição de objetivos estratégicos futuros. A Figura 3 apresenta um extrato da Matriz SWOT elaborado pelo CBMERJ.

- Principais stakeholders**
- * Secretaria Estadual de Defesa Civil
 - * FIRJAN / Empresariado
 - * Forças Armadas
 - * Escolas de nível médio e fundamental
 - * Universidades e centros de formação
 - * CET-Rio
 - * DETRAN
 - * INEA
 - * Sindicatos
 - * CREA e CAU
 - * Ministério Público
 - * Secretaria Estadual de Urbanismo
 - * Cruz Vermelha
 - * Prefeituras e Sec. Municipais
 - * Secretaria Estadual de Fazenda
 - * Assembleia Legislativa
 - * Secretaria Estadual da Casa Civil
 - * Permissonárias (água)
 - * Secretária Estadual de Saúde
 - * Veículos de comunicação
 - * Hospitais públicos e privados
 - * Associações de Classe
 - * Secretaria de Estado de Segurança

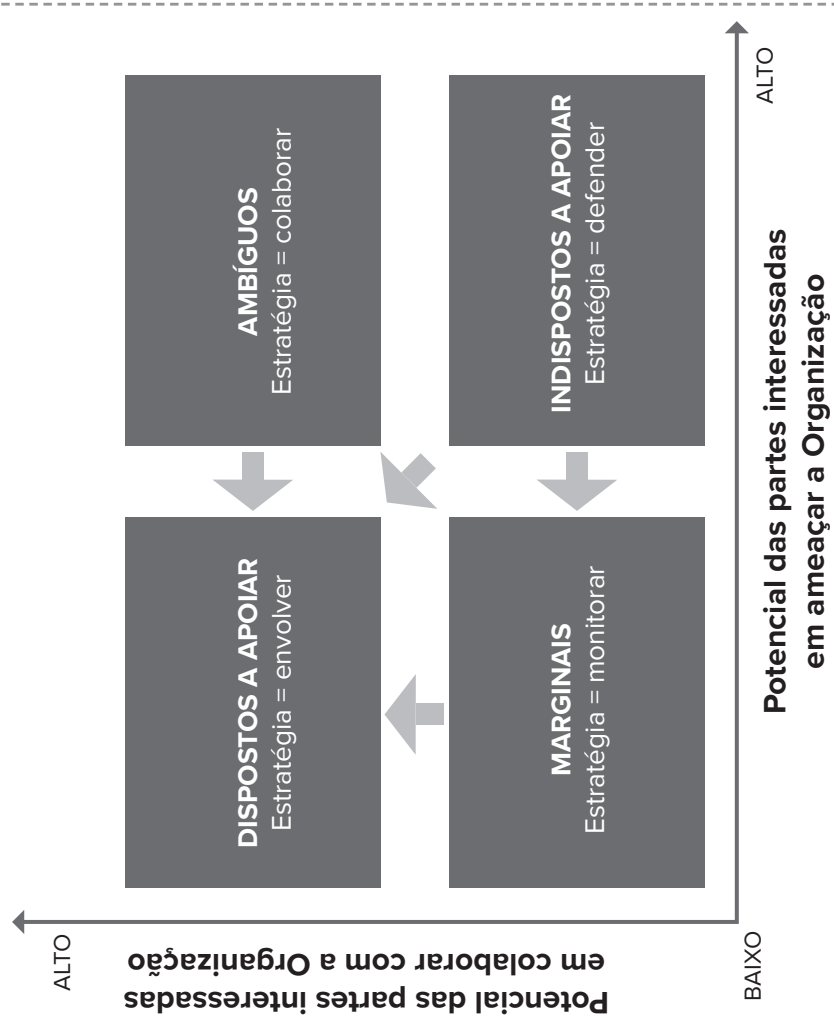


Figura 2 – Matriz de avaliação de stakeholders

Figura 3 – Matriz SWOT

INTERNO	FAVORECE	DIFICULTA
<ul style="list-style-type: none"> * Experiência comprovada em múltiplas áreas de conhecimento. * Reconhecimento e legitimidade perante a sociedade e demais instituições de governo. * Fortalecimento das tecnologias e processos de monitoramento e inteligência. * Forte identificação do corpo funcional com atuação finalística da CBMERJ. 	<ul style="list-style-type: none"> * Concentração da força de trabalho nas áreas de suporte; Enfraquecimento dos Comandos, Grupamentos e Destacamentos. * Desbalanceamento da força de trabalho entre quartéis e entre regiões geográficas. * Envelhecimento da Corporação, o que tem prejudicado a composição das equipes. * Cultura organizacional de caráter burocrático; Processos morosos e estrutura interna com redundâncias e lacunas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dificuldades fiscais no Governo Federal, o que pode reduzir a autonomia financeira do CBMERJ. * Escassez de água no Estado do Rio de Janeiro, especificamente nas cidades do interior. * Aumento da inadimplência da Taxa de Incêndio, o que pode impactar na disponibilidade de recursos da CBMERJ. * Concentração da expansão demográfica no interior, o que pode demandar expansão da cobertura da atuação do CBMERJ. * Expansão urbana desordenada, que pode reduzir a capacidade de absorção de chuvas e ocasionar enchentes. * Violência urbana, o que aumenta a demanda por atendimentos e expõe a Corporação a riscos. * Maior dificuldade dos municípios na prestação dos serviços hospitalares, o que pode gerar sobrecarga no APH.
<ul style="list-style-type: none"> * Maior acesso e colaboração com universidades e centros de pesquisa. Isso facilita o desenvolvimento de tecnologias mais aderentes à CBMERJ. * Redução do número de incêndios devido ao avanço das tecnologias de prevenção e construção civil. * Aumento da integração com outras forças após a realização dos grandes eventos (Exército, Marinha, PF, PC e CNEM). 		

FORMULAÇÃO DOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS DE LONGO PRAZO

O Planejamento Estratégico é um conjunto de definições sobre os propósitos (usualmente sob a forma de declarações de missão, visão, valores etc.), sobre os resultados a serem alcançados (usualmente sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e sobre o modo de alcançá-los (usualmente sob a forma de um plano de ações ou projetos).

O processo de construção e explicitação da agenda estratégica foi fundamentado na mobilização (interna e externa) e nas informações sobre o contexto de atuação da organização e suas partes interessadas. No âmbito do CBMERJ, o diagnóstico de *stakeholders* e Matriz SWOT fundamentaram as discussões de planejamento estratégico.

Um modelo de negócio é um recurso para a formulação do plano estratégico porque permite que se enunciem de forma sistemática e objetiva seus possíveis elementos: para quê, para quem, o que e como. Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que auxilia na tradução da lógica da organização, contendo diversos elementos que a constituem, como esses elementos se relacionam e de que forma geram valor para seus *stakeholders*. Assim, um *template* ou *canvas* (como também são chamadas as telas de modelos de negócio) traduz o funcionamento de uma organização, simplificando-o e auxiliando o gestor, sua equipe e seus parceiros a entenderem a organização de uma mesma forma.

Dessa forma, o *Public Governance Canvas*¹ é uma junção de elementos do Business Model Canvas com elementos da cadeia de governança e outros elementos levantados como relevantes por pesquisadores do tema. A ferramenta desenvolvida contém

1 MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo & MARINI, Caio. *Business Models In The Public Domain: the public governance canvas*, trabalho apresentado no Social Innovation Research Conference, Fudan University. Shanghai, 2015.

um conjunto de elementos e seus relacionamentos de forma que expressa a lógica de criação, entrega e apropriação de valor em um ambiente de governança, assim como representado na Figura 4.

A matriz SWOT e o *Canvas* forneceram elementos que balizaram a formulação da missão, visão e mapa estratégico. A missão exprime o propósito da organização, informando primordialmente “o que” a organização faz, “para que faz” e “como faz”. A visão, por sua vez, representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro.

Trata-se de uma construção racional, porque se utiliza de dados e de análises objetivas e, ao mesmo tempo, imaginativas, porque tem a capacidade visionária dos líderes e dos demais envolvidos. O Mapa Estratégico é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia, formado pelos objetivos estratégicos e pelas relações de causa e efeito (ponte entre as perspectivas do BSC).

O mapa estratégico definido para o CBMERJ, conjugado com sua missão e visão, reflete as perspectivas e objetivos estratégicos conforme a Figura 5.

Com base na missão, visão e mapa estratégico, foram estabelecidos indicadores institucionais para o CBMERJ, assim como sua sistemática de aferição e cálculo. Buscou-se a definição de indicadores alinhados às principais referências internacionais na área e aos padrões de mensuração recomendados pela *National Fire Protection Association* (NFPA), uma organização global sem fins lucrativos dedicada a oferecer informações e conhecimentos através de mais de 300 códigos de consenso e normas sobre a operação de corpo de bombeiros.

O Quadro 1 apresenta os principais indicadores operacionais definidos para o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro em comparação com as métricas consagradas em corporações de bombeiros de outros países.

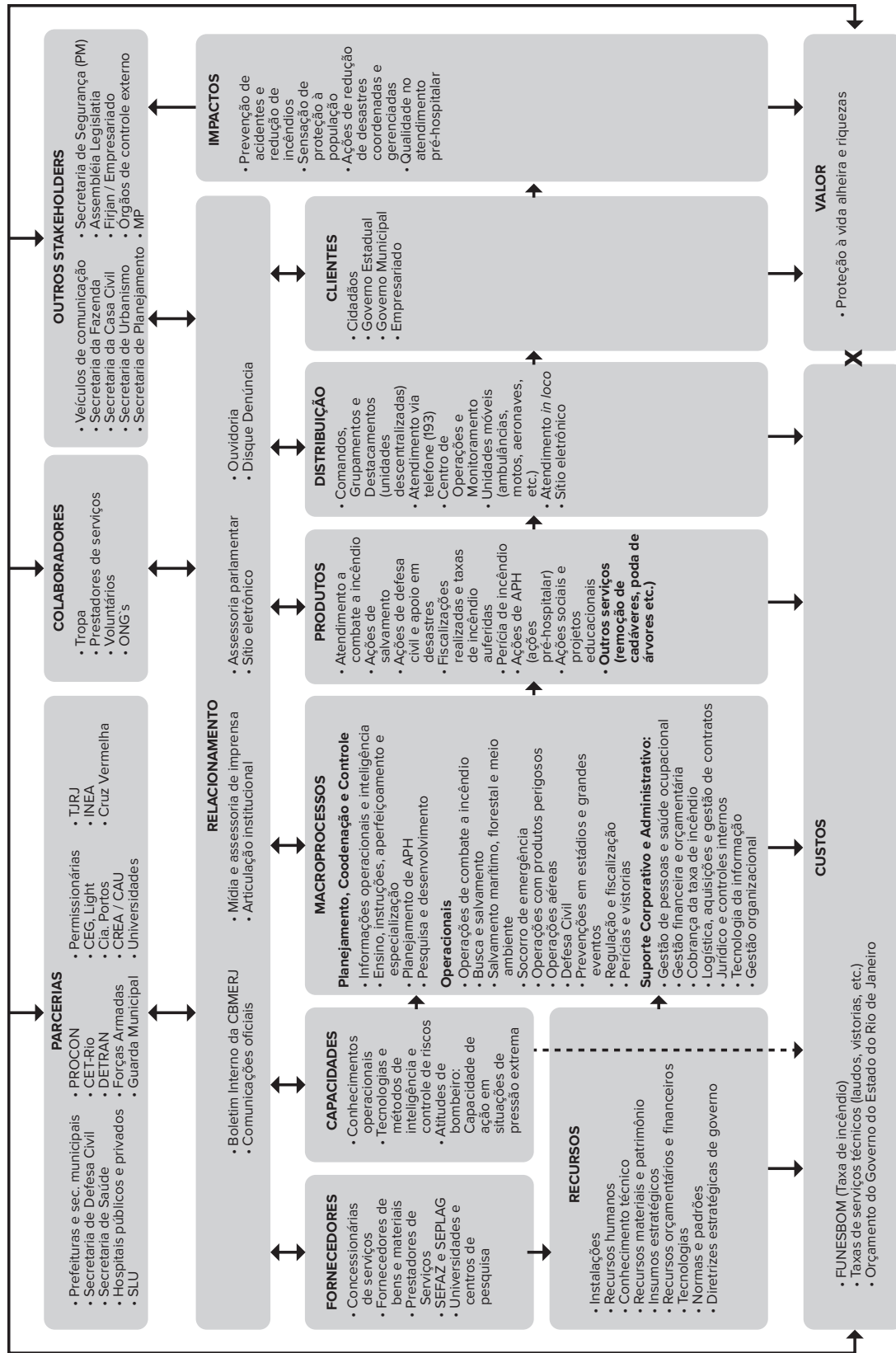
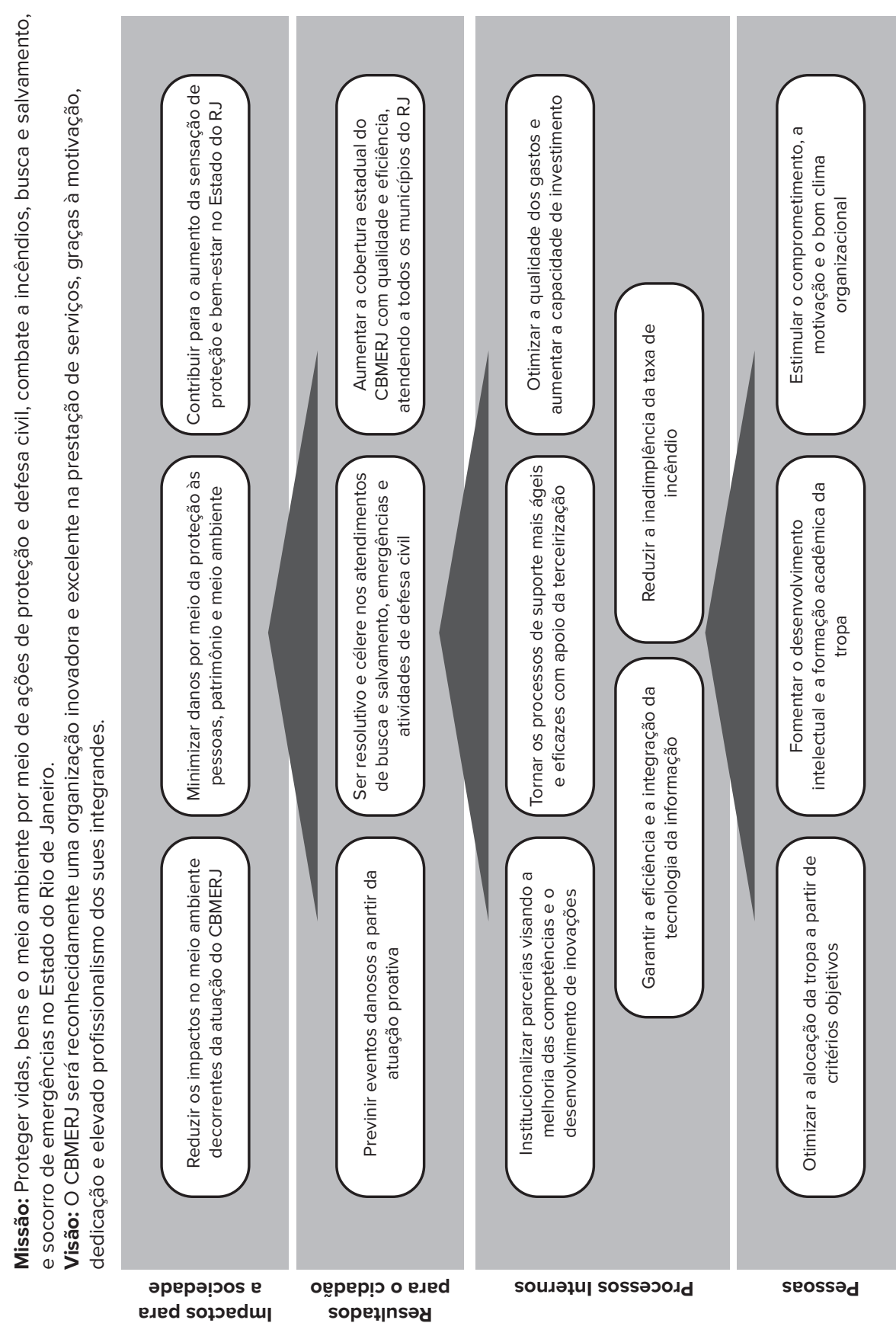


Figura 4 – Canvas do CBMERJ

Figura 5 – Propósitos Estratégicos do CBMERJ



INDICADORES	CBMERJ REFERÊNCIA	REFERÊNCIAS MUNDIAIS					
		BOSTON / EUA	IRLANDA DO NORTE	SAANICH / CANADÁ	AUSTRÁLIA	LANCASHIRE / UK	NOVA ZELÂNDIA
Quantidade de incêndios acidentais a cada 100.000 habitantes	93	-	96	-	70	-	130
Tempo de resposta no atendimento	10 min	4 - 10 min	-	8 min	8 min	8 - 14 min	-
Índice de satisfação dos usuários com os serviços prestados	NA	-	-	95%	-	97,5	-
Absenteísmo	2,7%	5,4%	2,7%	-	-	2,5%	-

Quadro 1 – Indicadores referenciais utilizados na operação de Corpo de Bombeiros

Uma das metas de desempenho cruciais à operação do CBMERJ é o tempo resposta. O tempo resposta é um indicador usado para avaliação da qualidade de serviços de atendimento pré-hospitalar (APH). Consiste no intervalo de tempo entre a expressão do pedido de socorro até a chegada da equipe à cena do evento. Uma das premissas básicas do atendimento pré-hospitalar é chegar precocemente na cena do agravo, de modo a intervir no menor tempo possível, diminuindo sequelas ou mortes evitáveis e melhorando assim as condições de sobrevivência das vítimas.

A definição de metas utilizou como parâmetro as áreas programáticas delineadas pela Prefeitura do Rio de Janeiro, conforme a Figura 6.

Verifica-se que os resultados de tempo resposta em regiões mais periféricas são mais desfavoráveis. Uma das hipóteses que podem explicar essa constatação é o desbalanceamento da estrutura de atendimento do CBMERJ em termos logísticos, humanos etc. As etapas posteriores do projeto de melhoria da gestão (revisão da estrutura organizacional e modelagem de metodologia de dimensionamento de recursos humanos), bem como o levantamento de dados das demais áreas fluminenses vão corroborar ou não a validade dessa hipótese.

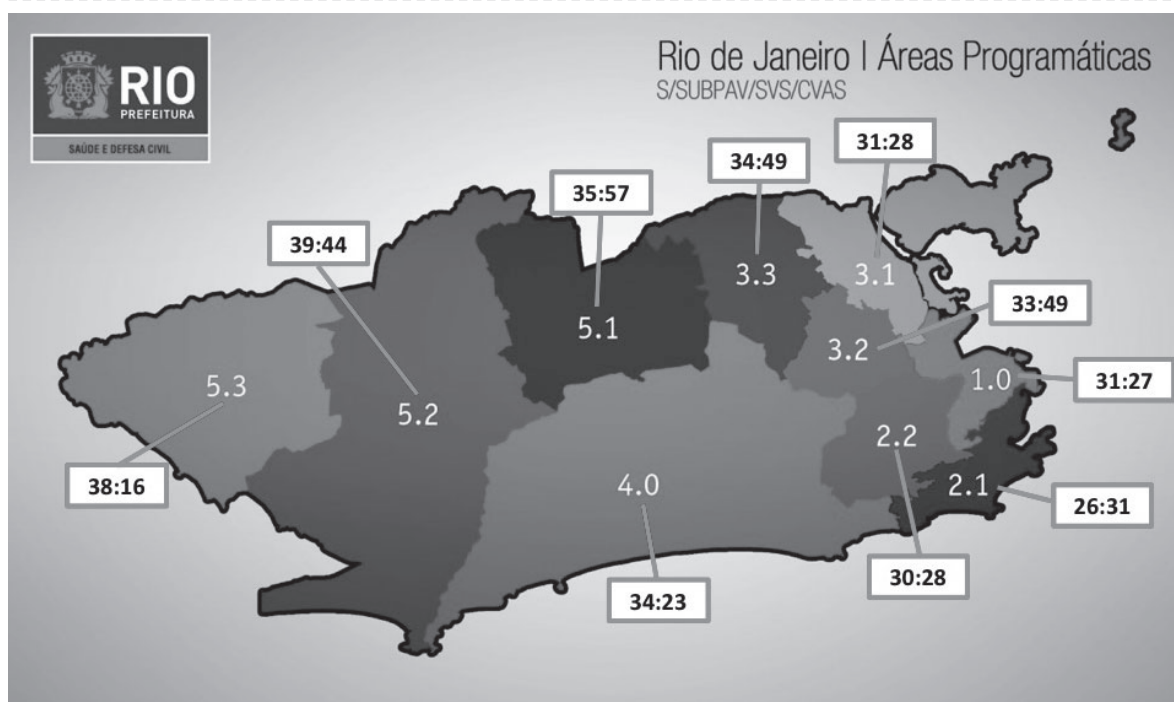


Figura 6 – Média de tempo resposta por área programática

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA E CONTRATUALIZAÇÃO

A contratualização é um elemento central de um modelo de gestão para resultados, constituindo importante dispositivo para desdobramento da Estratégia e promoção de incentivos. A eficácia dos contratos de gestão, materializada a partir da geração dos resultados contratados, requer condições que envolvem os arranjos contratuais e variáveis intervenientes. Assim, qualquer modelo contratual deve comportar os seguintes elementos:

- Metas ou resultados;
- Meios, em sentido amplo, regras, recursos e obrigações;
- Controles ou formas de verificação do alcance dos resultados pactuados;
- Incentivos, positivos e negativos, materiais e simbólicos.

Nesse sentido, o Modelo de contratualização proposto ao

CBMERJ envolve um conjunto, de disposições e instrumentos, que visa promover a elevação do desempenho da Corporação, representando assim uma inovação institucional no que se refere às formas de controle e responsabilização.

No caso do CBMERJ, foi necessário conceber um arranjo contratual mais simples possível, focado num conjunto específico de resultados prioritários com alta agregação de valor aos objetivos mais críticos da Corporação. Almejou-se não incorrer no risco de estabelecer procedimentos, métricas ou critérios excessivamente minuciosos. A Figura 7 ilustra a arquitetura do Modelo, permitindo visualizar seus elementos e a relação entre eles.



Figura 7 – Modelo de Contratualização de Resultados do CBMERJ

À luz da experiência nacional, a implementação de um regime contratual de gestão requer que o contratante esteja posicionado estrategicamente para saber o que contratar e ter condições de acompanhar e avaliar se está obtendo o que

contratou (para induzir redirecionamentos estratégicos na meta ou na ação do contratado).

Nesse sentido, no modelo de contratualização proposto ao CBMERJ, o papel de Contratante será exercido pelo Comandante-geral do CBMERJ; e o papel do Preposto será exercido pelo Estado Maior Geral. A participação do Comando Geral ocorrerá mais no sentido de liderar, patrocinar e animar o processo de contratualização. As atribuições de ordem técnica (alinhamento dos resultados às políticas públicas, acompanhamento de resultados e negociação de metas) serão executadas, de fato, pelo Estado Maior Geral.

A mensuração do desempenho é cerne de um modelo de contratualização, por isso, consiste no objeto do contrato de resultados. Um sistema de mensuração deve permitir a geração de indicadores em distintas dimensões de esforços e resultados, com diferentes pesos entre estes (uma vez que representam medidas de distintas importâncias). As metas pactuadas foram classificadas em três categorias:

- Metas institucionais: correspondem às metas globais da corporação, que avaliam os resultados finalísticos dos serviços prestados à sociedade;
- Metas setoriais: correspondem às metas de cada uma das unidades, que avaliam a contribuição de cada órgão ao alcance dos resultados finalísticos do órgão;
- Metas de esforço: mensuram o grau de execução das iniciativas fundamentais à estratégia organizacional e o nível de excelência organizacional.

O CBMERJ é uma organização que possui diferentes tipologias organizacionais na sua constituição e o modelo de contratualização proposto deve refletir essa heterogeneidade. Logo, foi proposto um modelo adequado à realidade organizacional de cada uma das unidades organizacionais segmentadas em dois grupos: Unidades operacionais e unidades administrativas.

A partir desses conceitos, propõe-se um modelo de contratualização que pode variar conforme as características dos contratados, conforme ilustra a Figura 8.

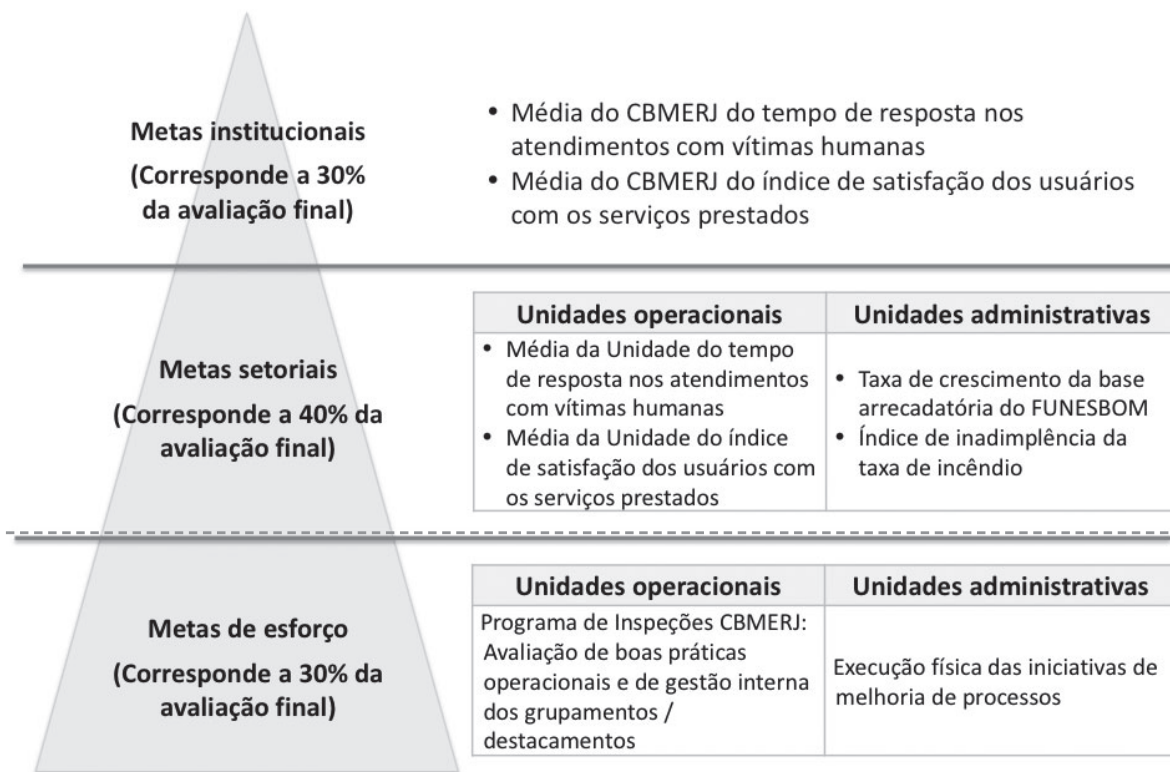


Figura 8 – Objetos de pactuação

O conjunto de incentivos decorrentes da contratualização é composto por premiações pecuniárias e simbólicas e, punições simbólicas. Propôs-se, em decorrência das limitações fiscais do Estado do Rio de Janeiro, um modelo em que a percepção de vantagem pecuniária só ocorrerá para um conjunto restrito e limitado de unidades organizacionais, aquelas que obtiverem um desempenho muito satisfatório dentro do período de avaliação.

Nesse aspecto, foram estabelecidos os seguintes incentivos para cada categoria de desempenho:

- Desempenho muito satisfatório (3 unidades operacionais e 3 unidades administrativas com maior pontuação e

- com alcance de metas superiores a 90%): Pagamento de 1 salário anual a todos os bombeiros lotados nas unidades administrativas e operacionais com desempenho muito satisfatório; Oportunidade de participação em iniciativa de cooperação internacional para o alto comando da unidade; Entrega de certificado em cerimônia específica atestando o alcance dos resultados no período avaliatório; Menção positiva no boletim de serviço relatando o desempenho alcançado;
- Desempenho satisfatório: alcance de metas superiores a 90%: Entrega de certificado em cerimônia específica atestando o alcance dos resultados no período avaliatório; Menção positiva no boletim de serviço relatando o desempenho alcançado;
 - Desempenho ruim: alcance de metas inferiores a 60%: Menção negativa no boletim de serviço relatando o desempenho alcançado; Arquivamento na ficha funcional.

Do ponto de vista de um Modelo de Gestão para Resultados®, monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de permitir averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela.

Uma sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições sobre os objetos que serão monitorados e avaliados; sobre os prazos e procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações; sobre os sujeitos envolvidos; e sobre os instrumentos e formas de disponibilização das informações geradas.

O ciclo de monitoramento e avaliação tem por finalidade coletar dados e informações, em períodos preestabelecidos, a fim de analisar o desempenho em relação ao planejado. A Figura 9 apresenta de forma esquemática o modelo de controle proposto.

		Modelo de M&A		
		Trimestral	Semestral	Anual
Objetos de M&A	Indicadores de resultado		Análise indicativa do alcance das metas e indicativos de melhoria	Apuração e repactuação de metas
	Carteira de iniciativas estratégicas	Monitoramento das iniciativas e resolução de gargalos		Apuração das entregas e repactuação de iniciativas
	Programa de Inspeções CBMERJ			Apresentação e avaliação de boas práticas
Atores		EMG e unidades administrativas	EMG e unidades operacionais	EMG, unidades operacionais e administrativas
Produtos		Relatório de acompanhamento de iniciativas	Relatório de monitoramento de indicadores	Relatório de fechamento anual

Figura 9 – Eventos, atores e produtos do modelo de M&A

RESULTADOS ALCANÇADOS

As organizações militares, assim como as demais organizações que compõem a administração pública brasileira, têm convivido com a exigência por melhores resultados, em que a sociedade demanda mais entregas a um custo menor. O enfrentamento desse paradigma demanda desenvolvimento e atualização das suas ferramentas gerenciais.

A identificação e a análise dos *stakeholders* permitiram ao CBMERJ perceber a intensidade e a natureza das necessidades apontadas por suas principais partes interessadas. A análise de *stakeholders* possibilitou a formulação de uma estratégia mais focada nas necessidades dos *stakeholders* mais críticos.

O desdobramento da Estratégia em indicadores e metas e a contratualização com as unidades operacionais representa uma inovação organizacional em se tratando de organizações

militares. É possível afirmar que a contratualização de resultados paraleliza com o controle procedimental existente, criando assim novos caminhos de integração organizacional, responsabilização e troca de informações. Além disso, a contratualização de resultados ensejou no CBMERJ o fortalecimento das estruturas de gestão estratégica da informação, gestão do desempenho e, monitoramento e avaliação.

REFERÊNCIAS

CBOK – *Common Body of Knowledge Business Process Management*. 3 ed.

ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*. 2014.

FLYNN, Jennifer. *Fire service performance measures*. In: *National Fire Protection Association*, 2009.

MARTINS, Humberto Falcão & MARINI, Caio. *Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Brasília. Publix Editora, 2010.

MARINI, Caio & MARTINS, Humberto Falcão. *Um Governo Matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento*. In: *IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de La Administración Publica*. Madrid, 2004.