

**PORTARIA DE APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE
PLANO ESTRATÉGICO, CICLO 2013-2016**

Portaria 9, de 28 de março de 2017.

Aprova o Relatório de Monitoramento e Avaliação do
Plano Estratégico do CBMDF, ciclo 2013-2016.

O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, incisos II, V e VII, do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; e o art. 7º, inciso I, da Portaria 31, de 14 dez. 2010 (CBMDF), publicado no BG 229, de 15 dez. 2010, resolve:

Art. 1º - APROVAR o Relatório de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico (PLANES), do CBMDF referente ao ciclo 2013-2016 (1066383), e publicá-lo como **Anexo 1**.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de publicação.

HAMILTON SANTOS ESTEVES JÚNIOR - Cel. QOBM/Comb.
Comandante-Geral



Relatório de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico

**Período
2013 - 2016**

**Plano
Estratégico
Quadriênio
2013 - 2016**

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
Estado-Maior-Geral**

Segunda-Feira, 20 de fevereiro de 2017

CEL QOBM/Comb. HAMILTON ESTEVES JUNIOR
COMANDANTE-GERAL DO CBMDF

CEL QOBM/Comb. ALEXANDRE COSTA OLIVEIRA
SUBCOMANDANTE-GERAL DO CBMDF

CEL QOBM/Comb. ROSENKRANZ MACIEL NOGUEIRA
CHEFE DO ESTADO-MAIOR-GERAL DO CBMDF

ASSESSORES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

TEN. CEL. QOBM/COMB. MOISÉS SILVA DIAS
TEN. CEL. QOBM/COMB. WALTER FERNANDES DA SILVA JUNIOR
MAJ QOBM/COMB. LUÍS CLÁUDIO DA FONSECA FRANCO
CEL. QOBM/COMB. RRM LUIS ANTONIO TAVARES DE LACERDA
TEN. CEL. QOBM/COMB. RRM LUÍS CLÁUDIO DE AQUINO ALENCAR

**"A capacidade de executar a
estratégia é mais importante do
que a qualidade da estratégia em
si."**

Kaplan e Norton

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa estratégico	36
Figura 2 - Execução do Plano Estratégico	37
Figura 3 - Execução do Plano Estratégico por ano	38
Figura 4 – Execução Relativa do Plano Estratégico	38
Figura 5 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 1	40
Figura 6 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 2	42
Figura 7 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 3	44
Figura 8 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 4	46
Figura 9 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 5	49
Figura 10 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 6	51
Figura 11 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 7.....	53
Figura 12 - Evolução anual das ações estratégicas da APROS.....	56
Figura 13 - Evolução anual das ações estratégicas do COMOP.....	57
Figura 14 - Evolução anual das ações estratégicas do DEALF.....	62
Figura 15 - Evolução anual das ações estratégicas do DEPCT.....	64
Figura 16 - Evolução anual das ações estratégicas do DESEG.....	66
Figura 17 - Evolução anual das ações estratégicas da DIGEP.....	67
Figura 18 - Evolução anual das ações estratégicas da DIPCT.....	69
Figura 19 - Evolução anual das ações estratégicas da DIREN	72
Figura 20 - Evolução anual das ações estratégicas da DISAU.....	74
Figura 21 - Evolução anual das ações estratégicas da DITIC.....	75
Figura 22 - Evolução anual das ações estratégicas do EMG	82
Figura 23 - Evolução anual das ações estratégicas do GABCG.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de monitoramento do PLANES.....	39
Tabela 2 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 1	41
Tabela 3 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 2	43
Tabela 4 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 3	45
Tabela 5 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 4	47
Tabela 6 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 5	50
Tabela 7 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 6	52
Tabela 8 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 7	54
Tabela 9 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à APROS	56
Tabela 10 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao COMOP	57
Tabela 11 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao DEALF	62
Tabela 12 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao DEPCT	64
Tabela 13 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao DESEG	66
Tabela 14 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DIGEP	67
Tabela 15 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DIPCT	70
Tabela 16 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DIREN	72
Tabela 17 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DISAU	74
Tabela 18 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DITIC	75
Tabela 19 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao EMG.....	82
Tabela 20 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao GABCG.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APH	Atendimento Pré-Hospitalar
APROS	Assessoria de Programas Sociais
BREC	Busca e Resgate de Estruturas Colapsadas
BSC	<i>Balanced Scored Card</i>
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CEFAP	Comando Operacional
CEMEV	Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas
CERBERUS	Sistema de controle de acesso e de perfil de sistemas
COMOP	Comando Operacional
DEALF	Departamento de Administração, Logística e Financeiro
DEPCT	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
DESEG	Departamento de Segurança contra Incêndio e Pânico
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoal
DIPCT	Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia
DIREN	Diretoria de Ensino
DISAU	Diretoria de Saúde
DITIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EMG	Estado-Maior-Geral
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FCDF	Fundo Constitucional do Distrito Federal
GABCG	Gabinete do Comando Geral
GDF	Governo do Distrito Federal
GEAF	Subsistema de Gestão de Férias
GECOPE	Sistema de Gestão e Controle de Pessoal
OBM	Organização Bombeiro Militar
ODONTOWEB	Sistema de Marcação de Consultas Odontológicas
PGC	Plano Geral de Cursos
PLANES	Plano Estratégico
QOD	Quadro de Organização e Distribuição
SAUDEWEB	Sistema de Gestão de Saúde
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEOF	Sistema de Gestão e Controle Orçamentário e Financeiro
SEVOA	Sistema de Controle de Horas de Voo
SICAFI	Sistema de Gestão de Ficha de Assentamento
SICAP	Sistema de Controle de Capacitações

SICONV	Sistema de Gestão de Viaturas
SISGESEC	Sistema de Gestão de Secretarias
SISMAT	Sistema de Gestão de Material Operacional
SISOM	Sistema de Gestão de Ordens de Missão
SUPLE	Subseção de Planeamento Estratégico
VOIP	Voz sobre IP

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	32
2	METODOLOGIA	34
3	MAPA ESTRATÉGICO	36
4	DESEMPENHO DOS OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS 2013-2016	37
4.1	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 140	
4.2	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 242	
4.3	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 344	
4.4	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 446	
4.5	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 549	
4.6	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 651	
4.7	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 753	
5	DESEMPENHO SETORIZADO DOS OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS 2013-2016	55
5.1	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à APROS	56
5.2	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao COMOP	57
5.3	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao DEALF	62
5.4	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao DEPCT	64
5.5	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao DESEG	66
5.6	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DIGEP	67
5.7	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DIPCT	69
5.8	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DIREN	72
5.9	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DISAU	74
5.10	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DITIC	75
5.11	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao EMG	82
5.12	Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao GABCG	87
6	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal adota, desde 2002, como instrumento para tomada de decisão da alta gestão, o planejamento estratégico visando o desenvolvimento institucional.

O atual ciclo estratégico (2013-2016) foi desenvolvido com base na metodologia do *Balanced Scored Card* - BSC, cuja principal característica é estabelecer objetivos e metas, a serem alcançadas com iniciativas e ações, aferidas por indicadores, nas perspectivas financeiras, de aprendizagem e crescimento, de processos internos e dos clientes.

O Plano Estratégico do quadriênio 2013-2016 (PLANES), estabeleceu sete objetivos estratégicos, distribuídos nas quatro perspectivas do BSC. O alcance destes objetivos foi planejado com oitenta e quatro ações estratégicas. Noventa indicadores foram elaborados para aferir o andamento e cumprimento dos objetivos e ações estratégicas.

O PLANES foi executado pelas seguintes organizações bombeiro militar (OBM"s): Gabinete do Comandante-Geral, os Departamentos, as Diretorias, o Estado-Maior-Geral e o Comando Operacional como responsáveis, por implantar a estratégia corporativa.

O Estado-Maior-Geral como órgão de direção-geral, de orientação e planejamento, responsável pelo planejamento estratégico monitorou os resultados, aferindo o desempenho dos resultados obtidos e orientando as ações para melhorar as operações e a estratégia.

O presente relatório consolida os dados e as informações disponíveis, apresenta análises e avaliações, servindo ainda à prestação de contas do PLANES, apoia o desenvolvimento da maturidade da gestão organizacional e suporta a elaboração e a execução do próximo plano estratégico do CBMDF.

Focado no futuro e na busca de meios para o aprimoramento do processo de monitoramento na gestão estratégica, o CBMDF já possui duas ferramentas de TI. A primeira é um sistema implementado pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC), chamado GPWeb, no qual são cadastrados o plano estratégico, os objetivos estratégicos dentro das perspectivas do BSC, os indicadores, as metas, as fichas dos indicadores e todos os elementos que compõem o plano.

O sistema GPWeb é composto por duas abas fundamentais. A aba de projetos, na qual são cadastrados e acompanhados os projetos; e a aba de gestão, na qual é cadastrado e monitorado o plano estratégico.

A segunda ferramenta é a solução *Reporting Services*, já adquirida pelo CBMDF no mesmo pacote do Sistema de Gestão de Ocorrências (SGO). Essa solução possui *dashboards* (painéis) personalizáveis para a apresentação de relatórios gerenciais. Para tanto, a solução utiliza a base de dados do GPWeb e do Sistema de Gestão e Controle de Pessoal (GECOPE) do CBMDF, pois são apresentados dados como fotos dos responsáveis pelas ações. A maior funcionalidade da ferramenta *Reporting Services*, na gestão da estratégia do CBMDF, é gerar relatórios e *dashboards*, customizáveis, de caráter gerencial e estratégico.

O PLANES 2013-2016 foi carregado no software livre GPWeb e a partir dele, na ferramenta *Reporting Services*, foram elaborados painéis de monitoramento e gráficos.

Os painéis permitem identificar eventuais problemas e extrair informações para correção das operações e da estratégia. Os gráficos proporcionam visualização consolidada dos resultados, metas e prazos dos objetivos e ações estratégicas. O aprendizado contínuo gerado por estes instrumentos colabora com o desenvolvimento institucional.

O relatório descreve a metodologia de monitoramento e avaliação utilizada. Apresenta o mapa estratégico com o desempenho de cada objetivo estratégico por meio de um sistema de semáforos, cuja relação entre as cores e o percentual de atingimento das metas é a seguinte : verde > 80%, amarelo de 25,01% a 80% e vermelho < 25%.

Com base no banco de dados do GPWeb são apresentados em painéis de desempenho, os objetivos e ações estratégicas vinculadas. Os setores responsáveis pela execução das ações do PLANES são avaliados de acordo com os resultados obtidos. Além da análise setorial, as ações estratégicas são analisadas e avaliadas individualmente, sendo registradas recomendações e aprendizados. A conclusão do relatório traz a perspectiva geral do PLANES após os registros de monitoramento e avaliação do ano de 2016.

2 METODOLOGIA

A estratégia, formalizada por meio do Plano Estratégico 2013-2016 (PLANES), está baseada na metodologia do *balanced scored card*. Assim, o novo processo de monitoramento e avaliação do PLANES, implantado a partir de 2015, focou na verificação do alcance das metas dos objetivos estratégicos, as quais eram atingidas com a soma dos resultados alcançados pelas iniciativas ou ações estratégicas, aferidos por meio de indicadores. Todos esses elementos estavam distribuídos dentro das perspectivas financeiras, de aprendizagem e crescimento, de processos internos e dos clientes (CBMDF, 2016).

Focado na entrega de valor social aos cidadãos do Distrito Federal, dentro do seu escopo de responsabilidade, o PLANES ofereceu ferramentas para organizar e direcionar os recursos e esforços da Instituição. Nas quatro perspectivas do BSC, constantes no PLANES, foram estabelecidos sete objetivos estratégicos contendo oitenta e quatro ações estratégicas.

O monitoramento aferiu o cumprimento dos objetivos e ações estratégicas por meio da comparação entre as metas e o valor alcançado pelos noventa indicadores estratégicos do PLANES 2013-2016.

Trimestralmente e de forma eletrônica foram coletados os dados desses noventa indicadores, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Mesmo com a formalização eletrônica desse processo, ele ainda não ocorreu de forma automatizada. Primeiramente, via SEI, foram enviadas para os setores responsáveis pelas ações estratégicas as fichas técnicas dos indicadores estratégicos, o modelo de relatório de monitoramento e o memorando com orientações gerais de preenchimento.

Em um segundo momento, os relatórios respondidos pelos setores trouxeram as medições dos indicadores estratégicos, as quais, por meio dos analistas da Subseção de Planejamento Estratégico (SUPLE) do Estado-Maior-Geral, foram registradas no GPWeb.

O Gabinete do Comandante-Geral, os departamentos, as diretorias, o Estado-Maior-Geral e o Comando Operacional são os responsáveis por implantar a estratégia corporativa. Nesse contexto, o Estado-Maior-Geral é o órgão de direção-geral, orientação e planejamento da estratégia.

O EMG monitora e afere o desempenho dos indicadores; os resultados obtidos orientam as ações para melhorar as operações e atingir as metas estabelecidas na estratégia. Os dados e as informações disponíveis são consolidados nos relatórios de monitoramento e avaliação

do plano estratégico que apresentam análises e avaliações que servem de subsídio para a tomada de decisão dos gestores.

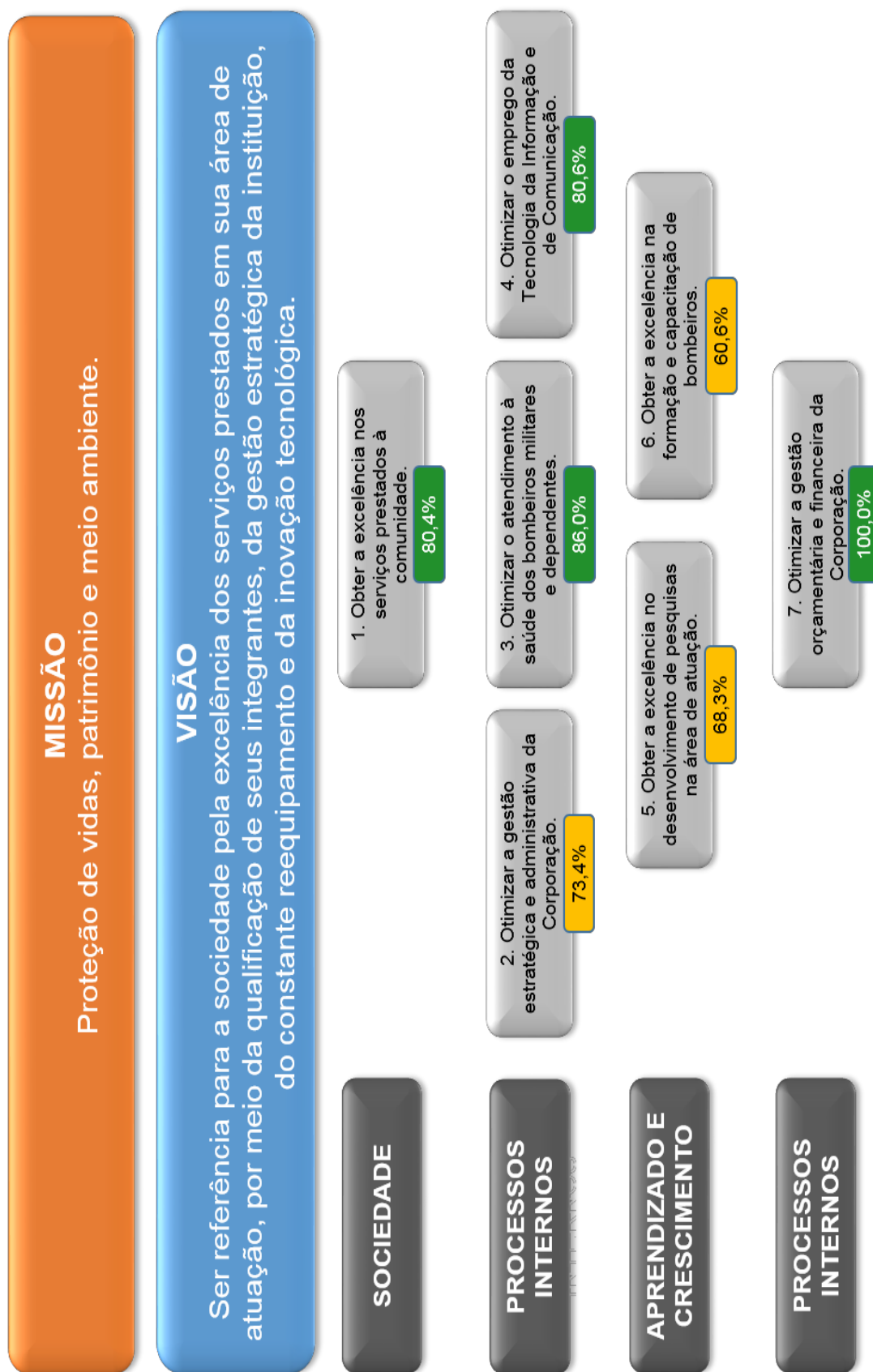
Durante o processo de monitoramento, painéis e gráficos são gerados a partir dos dados carregados no GPWeb. A função desses painéis é possibilitar a rápida e tempestiva identificação de possíveis anomalias, gerando informações que subsidiem os gestores na tomada de decisões que permitam a correção do rumo institucional e o alcance da estratégia estabelecida. O monitoramento contínuo desses instrumentos possibilita um aprendizado sólido da relação da Instituição com a execução de sua estratégia, proporcionando o desenvolvimento corporativo.

A consolidação de resultados, metas e prazos dos objetivos e ações estratégicas favorece a organização das informações por ações, objetivos e setores responsáveis e é registrada no Relatório de Monitoramento e Avaliação do PLANES. Na conclusão destes relatórios observa-se uma perspectiva geral da execução do PLANES.

Em seguida, o Chefe do EMG valida o relatório de monitoramento e avaliação do plano estratégico e o apresenta ao Comandante-Geral e ao colegiado do Comando-Geral como uma ferramenta de subsídio à tomada de decisão para os gestores da Corporação. Os gestores também recebem o relatório para auxiliar a gestão setorial no monitoramento e correção dos possíveis entraves que inviabilizam a perfeita execução da estratégia.

3 MAPA ESTRATÉGICO

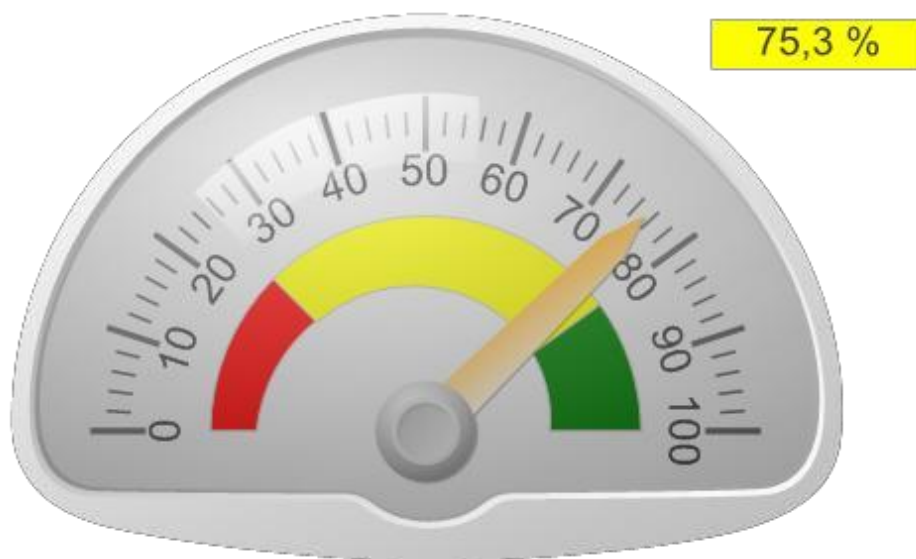
Figura 1 - Mapa estratégico



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

O Plano Estratégico obteve uma execução total de 75,3%, situando-se próximo ao limite superior da faixa amarela. Este valor representa a média dos resultados obtidos na execução das 84 ações estratégicas, exceção feita às ações estratégicas do objetivo 7 “Otimizar a gestão orçamentária e financeira da corporação”, cuja medição utilizada para compor o cálculo foi a do indicador do próprio objetivo. O painel a seguir ilustra o resultado final da medição do PLANES 2013-2016.

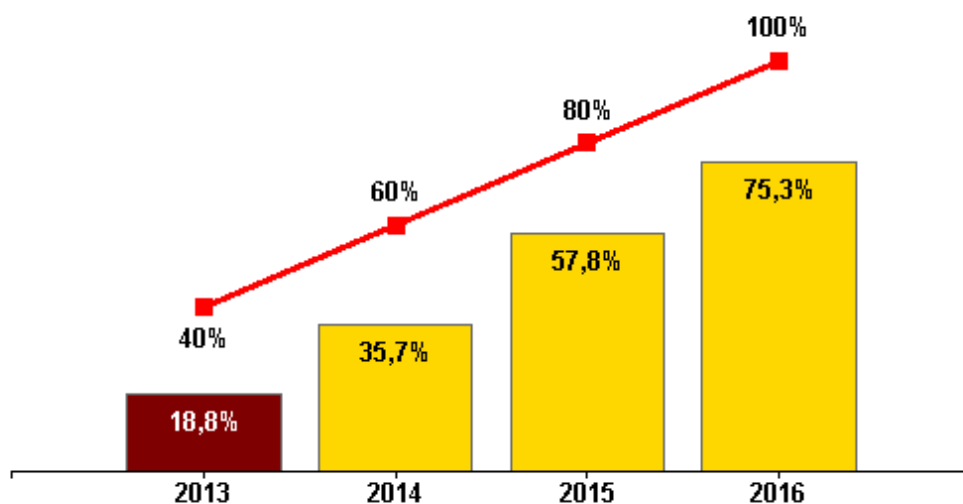
Figura 2 - Execução do Plano Estratégico



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

A figura 3 apresenta por meio da barra inclinada (vermelho) as metas absolutas de execução para cada ano e as barras os percentuais alcançados. As metas e os resultados anuais são cumulativos.

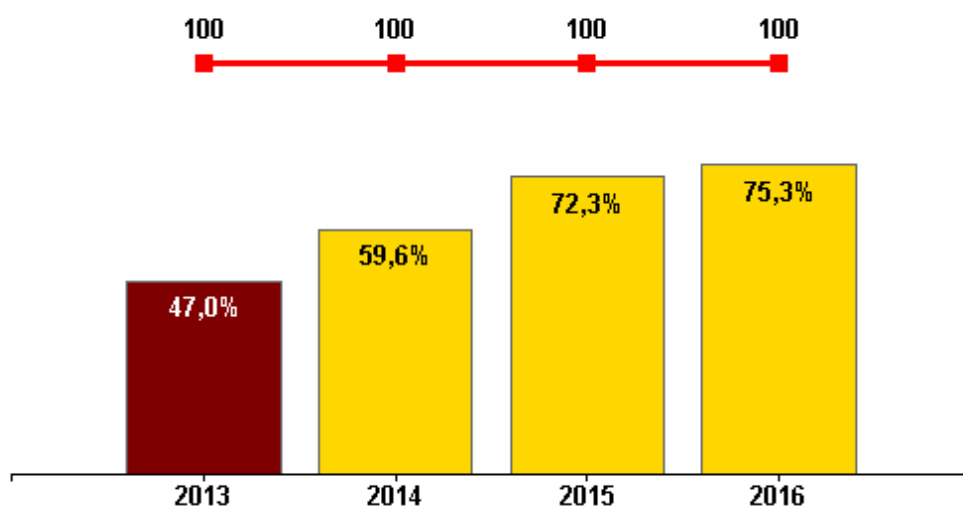
Figura 3 - Execução do Plano Estratégico por ano



Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Já o gráfico a seguir apresenta os percentuais anuais relativos, obtidos a partir da equiparação da meta absoluta anual ao percentual fixo de 100%. Esta visualização permite verificar o quanto da meta estipulada para cada ano foi realizada comparativamente aos demais anos.


























Figura 4 – Execução Relativa do Plano Estratégico



Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

A apresentação estratificada dos resultados dos objetivos estratégicos no decorrer dos anos de execução do PLANES 2013-2016 pode ser verificada na tabela 1.

Tabela 1 - Tabela de monitoramento do PLANES

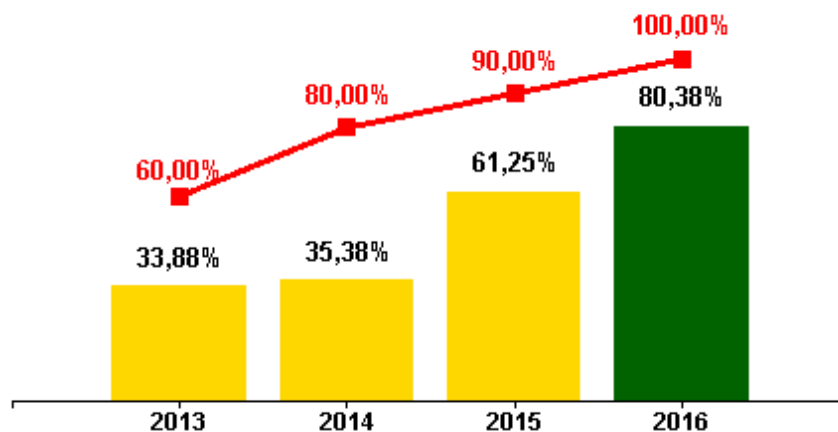
OBJETIVO ESTRATÉGICO	2013	2014	2015	2016
1. Obter a excelência nos serviços prestados à comunidade.	 33,88%	 35,38%	 61,25%	 80,38%
2. Otimizar a gestão estratégica e administrativa da Corporação.	 2,14%	 2,14%	 47,57%	 76,21%
3. Otimizar o atendimento à saúde dos bombeiros militares e dependentes.	 1,00%	 25,00%	 62,67%	 86,00%
4. Otimizar o emprego da Tecnologia da Informação e de Comunicação	 25,56%	 64,56%	 77,56%	 80,56%
5. Obter a excelência no desenvolvimento de pesquisas na área de atuação.		 1,67%	 8,33%	 68,33%
6. Obter a excelência na formação e capacitação de bombeiros	 15,07%	 25,64%	 52,86%	 60,64%
7. Otimizar a gestão orçamentária e financeira da Corporação	 62,00%	 83,00%	 100,00%	 100,00%

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.1 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 1

O objetivo estratégico 1 tem dezessete ações estratégicas vinculadas e monitoradas. Observou-se um aumento progressivo da execução do objetivo estratégico 1 no decorrer dos anos de 2013 a 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 1,5 pontos percentuais na execução do objetivo 1. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 25,87 pontos percentuais. De 2015 para 2016, ocorreu um incremento de 19,13 pontos percentuais. Assim, esse objetivo alcançou 80,38 em 2016.

Figura 5 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 1



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Em 2016, doze ações estratégicas (70,6%) atingiram a meta estipulada e 5 (29,4%) estão abaixo da meta estipulada.

As ações 01.06 e 01.07 não foram iniciadas. Além destas duas, a ação 01.13 também ficou na faixa vermelha (até 25% de execução), com uma medição negativa de -97,14%, representando perda de efetivo.

A ação 01.15 ficou na faixa amarela, entre 25% e 80%, com 75% de execução. A ação 01.10 extrapolou a meta em 15 pontos percentuais.

Em reunião do Alto Comando da corporação, a meta da ação 01.14, foi redefinida para 40%. A medição final apurou 58,85% de execução.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 1 – Obter a excelência nos serviços prestados à comunidade.

Tabela 2 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 1

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
1. Obter a excelência nos serviços prestados à comunidade.	APROS	100,000	80,38%	
01.01 Modernizar a frota terrestre destinada ao combate incêndio urbano	COMOP	100%	100,00%	
01.02 Modernizar a frota terrestre destinada à extinção e prevenção de incêndios florestais	COMOP	100%	100,00%	
01.03 Modernizar o combate a incêndio em embarcações e estruturas lacustres com uso de embarcações de combate a incêndio	COMOP	100%	100,00%	
01.04 Modernizar a frota terrestre destinada a prestação de serviços emergenciais de salvamento	COMOP	100%	100,00%	
01.05 Modernizar a frota terrestre destinada à prestação de serviços de atendimento pré-hospitalar	COMOP	100%	100,00%	
01.06 Modernizar e ampliar a frota aérea destinada à prestação de serviços emergenciais de salvamento e atendimento pré-hospitalar	COMOP	100%	0,00%	
01.07 Ampliar a frota terrestre especializada destinada ao atendimento a emergências com produtos perigosos	COMOP	200%	0,00%	
01.08 Ampliar a capacidade de apoio aos serviços de combate a incêndio, APH, BREC e atuação em produtos perigosos	COMOP	100%	100,00%	
01.09 Modernizar a frota terrestre destinada à execução de serviços de prevenção de acidentes	COMOP	100%	100,00%	
01.10 Modernizar e ampliar a infraestrutura de aquartelamentos destinados à prestação de serviços de atendimento a emergências	COMOP	37%	52,00%	
01.11 Prover todo o efetivo de EPI adequado a realização dos serviços de atendimento a emergência de sua responsabilidade	COMOP	100%	100,00%	
01.12 Ampliar e modernizar a logística operacional, contemplando manutenção de viaturas e edificações operacionais, além de outras ações de logística necessárias a prestação dos serviços de atendimento a emergências em geral	COMOP	100%	100,00%	
01.13 Realizar concurso público para possibilitar o ingresso de bombeiro militares	DIGEP	5%	-97,14%	
01.14 Modernizar a infraestrutura necessária as ações de fiscalização de segurança contra incêndio de edificações e eventos (análise de projetos e vistorias)	DESEG	100%	58,85%	
01.15 Elaborar uma política de atendimento e despacho de emergências	EMG	100%	75,00%	
01.16 Assistir 1500 crianças e adolescentes em condição de risco por meio dos projetos sociais existentes na Corporação anualmente	APROS	100%	100,00%	

01.17 Assistir 800 idosos por meio dos projetos sociais de modo a contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população desta faixa etária anualmente	APROS	100%	100,00%	
---	-------	------	---------	--

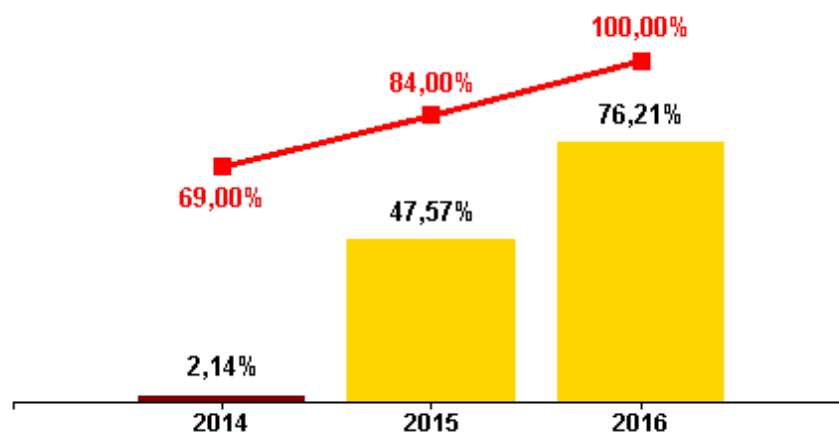
Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.2 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 2

O objetivo estratégico 2 tem catorze ações estratégicas

vinculadas. Esse objetivo sofreu um aumento progressivo de sua execução no decorrer dos anos de 2013 a 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 2,4 pontos percentuais na execução do objetivo 2. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 45,43 pontos percentuais. De 2015 para setembro 2016, ocorreu um incremento de 28,64 pontos percentuais. Assim, o objetivo estratégico 2 atingiu 76,21% de realização em 2016.

Figura 6 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 2











Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Em 2016, quatro ações estratégicas (02.03, 02.04, 02.05 e 02.07, representando 28,57%) atingiram a meta estipulada e dez ações (71,43%) estão abaixo da meta estipulada.

Todas as ações foram iniciadas. As ações 02.01 e 02.08 ficaram acima de 80% de execução, na faixa verde. As demais ações, ficaram na faixa entre 25% e 80% de execução.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 2 – Otimizar a gestão estratégica e administrativa da corporação.

Tabela 3 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 2

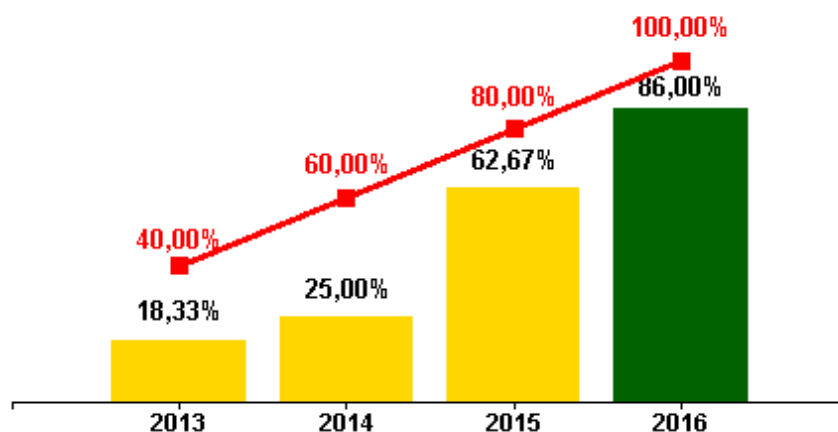
ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
2. Otimizar a gestão estratégica e administrativa da Corporação.	EMG	100,00%	76,21%	
02.01 Contratar assessoria para aperfeiçoar os processos internos do CBMDF	EMG	100%	82,60%	
02.02 Contratar assessoria para auxiliar na confecção do próximo plano estratégico e na gestão estratégica.	EMG	100%	72,72%	
02.03 Adquirir software para gestão estratégica	EMG	100%	100,00%	
02.04 Consolidar o regimento interno do CBMDF	EMG	100%	100,00%	
02.05 Consolidar o QOD do CBMDF	EMG	100%	100,00%	
02.06 Implementar um escritório de projetos	EMG	100%	48,00%	
02.07 Adquirir software de gestão de projetos	EMG	100%	100,00%	
02.08 Ampliar e modernizar a infraestrutura administrativa do CBMDF	DEALF	100%	95,00%	
02.09 Confeccionar um plano de carreira para oficiais e praças	EMG	100%	80,00%	
02.10 Modernizar a estrutura organizacional da Corporação	EMG	100%	50,00%	
02.11 Confeccionar uma política de gestão de pessoal inativo	EMG	100%	80,00%	
02.12 Elaborar um política de controle e transparência da corporação	EMG	100%	50,00%	
02.13 Revisar o Plano de Emprego da Corporação com a inclusão do modelo operacional do CBMDF	COMOP	100%	80,00%	
02.14 Disponibilizar curso de especialização para capacitar oficiais superiores na área de gestão estratégica	EMG	100%	28,57%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.3 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 3

O objetivo estratégico 3 tem três ações estratégicas vinculadas. Constatou-se um aumento progressivo da execução deste objetivo no decorrer dos anos de 2013 a 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 6,67 pontos percentuais na execução do objetivo 3. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 37,67 pontos percentuais. De 2015 para setembro 2016, ocorreu um incremento de 23,33 pontos percentuais. Assim, este objetivo alcançou 86% em 2016.

Figura 7 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 3







Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Em 2016, uma ação estratégica (03.01, representando 33,33%) atingiu a meta estipulada e duas ações (66,67%) ficaram na faixa entre 25% e 80% de execução.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 3 – Otimizar o atendimento à saúde dos bombeiros militares e dependentes.

Tabela 4 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 3

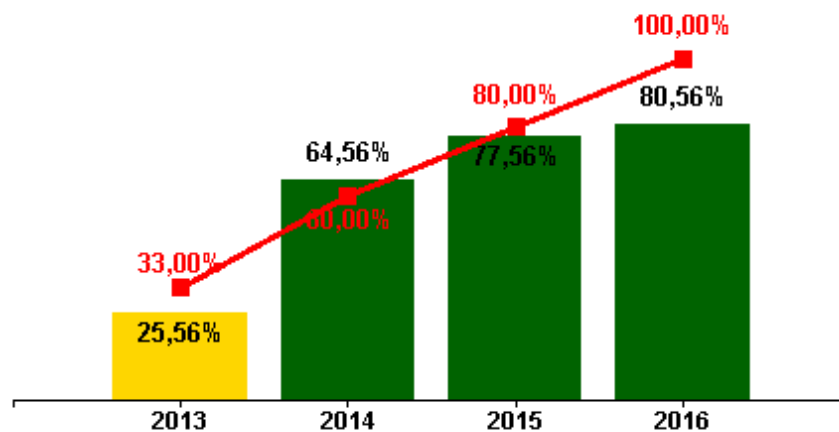
ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
3. Otimizar o atendimento à saúde dos bombeiros militares e dependentes.	EMG	100,000	86,00%	
03.01 Realizar campanhas preventivas de saúde	DISAU	100%	100,00%	
03.02 Ampliar e modernizar as instalações de assistência à saúde física e mental dos bombeiros, dependentes e pensionistas	DISAU	100%	78,00%	
03.03 Elaborar a política de saúde da Corporação	EMG	100%	80,00%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.4 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 4

O objetivo estratégico 4 tem vinte e sete ações estratégicas vinculadas. Observou-se um aumento progressivo na execução deste objetivo no decorrer dos anos de 2013 a 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 39 pontos percentuais na execução do objetivo 4. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 13 pontos percentuais. De 2015 para setembro 2016, ocorreu um incremento de 3 pontos percentuais. Assim, o objetivo estratégico 4 atingiu 80,56% de ações realizadas em 2016.

Figura 8 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 4



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.












Em 2016, vinte ações estratégicas (representando 74,07%) atingiram a meta estipulada e sete ações (35,93%) não atingiram.

As ações 04.12 e 04.14 não foram iniciadas. Além destas duas, a ação 04.01, 04.24, 04.25 e 04.26 também ficaram na faixa vermelha (até 25% de execução). A ação 04.07 atingiu 95% de execução ficando na faixa verde.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 4 – Otimizar o emprego da tecnologia de informação e de comunicação.

Tabela 5 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 4

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
4. Otimizar o emprego da Tecnologia da Informação e de Comunicação	DITIC	100,000	80,56%	
04.01 Implementar o sistema de comunicação digital	DITIC	100%	20,00%	
04.02 Implantar o Sistema Eletrônico de Informação.	DITIC	100%	100,00%	
04.03 Implementar o Sistema de Gestão de Ficha de Assentamento – SICAFI	DITIC	100%	100,00%	
04.04 Implantar Sistema de Gestão de Material Operacional – SISMAT	DITIC	100%	100,00%	
04.05 Implementar sistema de Gestão de Ordens de Missão – SISOM	DITIC	100%	100,00%	
04.06 Implantar Sistema de Gestão de Saúde – SAUDEWEB	DITIC	100%	100,00%	
04.07 Prover todas as OBMs com transmissão de dados de qualidade	DITIC	100%	95,00%	
04.08 Implementar o Sistema de Gestão de Secretarias – SIGESECC	DITIC	100%	100,00%	
04.09 Implementar o Sistema de Gestão de Viaturas – SICONV	DITIC	100%	100,00%	
04.10 Implantar o Sistema de Vistorias e Análise técnica	DITIC	100%	100,00%	
04.11 Implementar o Sistema de Gestão e Controle de Pessoal – GECOPE	DITIC	100%	100,00%	
04.12 Implementar o Sistema de Gestão e Controle Orçamentário e Financeiro – SEOF	DITIC	100%	0,00%	
04.13 Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Aquisições	DITIC	100%	100,00%	
04.14 Implementar o Subsistema da Classificação Hierárquica dos Militares	DITIC	100%	0,00%	
04.15 Implementar o Subsistema de Controle de Capacitações – SICAP	DITIC	100%	100,00%	
04.16 Implementar o subsistema de controle de funções.	DITIC	100%	100,00%	

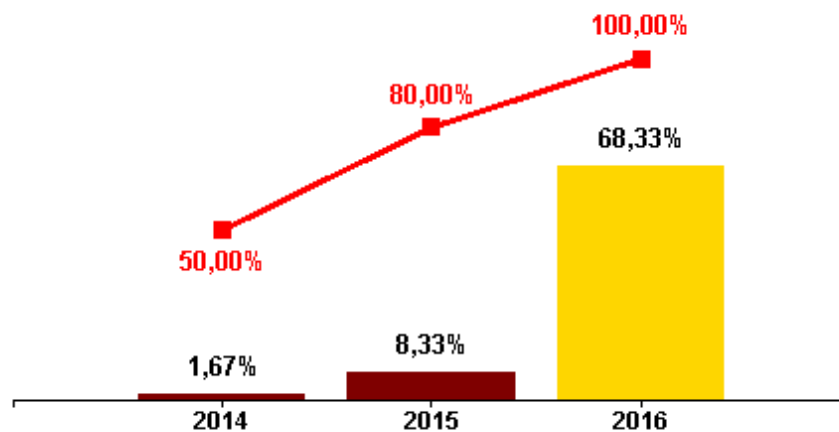
04.17 Implementar o Subsistema de Gestão de Dependentes e Pensionistas	DITIC	100%	100,00%	
04.18 Implementar o Subsistema de Gestão de Férias – GEAF	DITIC	100%	100,00%	
04.19 Implementar o Sistema ODONTOWEB	DITIC	100%	100,00%	
04.20 Implementar o Sistema de Controle de Horas de Voo – SEVOA	DITIC	100%	100,00%	
04.21 Implementar o Sistema de Marcação na Junta de Saúde	DITIC	100%	100,00%	
04.22 Implementar o Sistema de Controle de Processos da Controladoria	DITIC	100%	100,00%	
04.23 Modernizar o servidor de arquivos	DITIC	100%	100,00%	
04.24 Modernizar os servidores	DITIC	100%	20,00%	
04.25 Atualizar o Datacenter	DITIC	100%	20,00%	
04.26 Implementar o VOIP	DITIC	100%	20,00%	
04.27 Implementar nova versão do sistema de autenticação – CERBERUS	DITIC	100%	100,00%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.5 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 5

O objetivo estratégico 5 tem seis ações estratégicas vinculadas. Verifica-se um aumento progressivo na execução do objetivo 5 no decorrer dos anos de 2013 a 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 1,67 pontos percentuais na execução do objetivo 5. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 6,66 pontos percentuais. De 2015 para setembro 2016, ocorreu um incremento de 60 pontos percentuais. Assim, o objetivo estratégico 5 atingiu 68,33% de realização em 2016.

Figura 9 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 5







Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Em 2016, nenhuma ação estratégica atingiu a meta estipulada.

Todas as ações foram iniciadas. A ação 05.05 ficou na faixa vermelha (até 25% de execução). As ações 05.02 e 05.06 ficaram na faixa amarela entre 25% e 80% de execução. Três ações (05.01, 05.03 e 05.04) atingiram 90% de execução ficando na faixa verde.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 5 – Obter a excelência no desenvolvimento de pesquisas na área de atuação.

Tabela 6 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 5

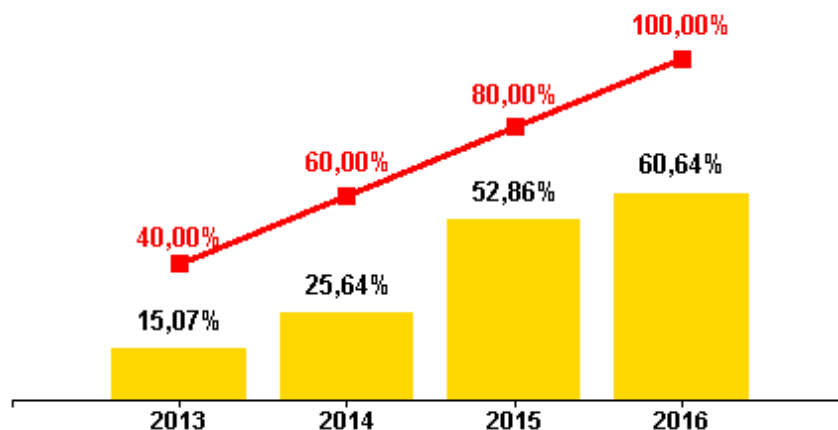
ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
5. Obter a excelência no desenvolvimento de pesquisas na área de atuação.	DIPCT	100,000	68,33%	
05.01 Desenvolver pesquisas relativas ao comportamento do fogo e ao combate a incêndios	DIPCT	100%	90,00%	
05.02 Desenvolver pesquisas na área de salvamento	DIPCT	100%	80,00%	
05.03 Desenvolver pesquisas na área de atendimento pré-hospitalar	DIPCT	100%	90,00%	
05.04 Desenvolver pesquisas na área de investigação de incêndio	DIPCT	100%	90,00%	
05.05 Disponibilizar laboratório de ciência do fogo	DIPCT	100%	10,00%	
05.06 Realizar concurso anual de artigos científicos	DIPCT	100%	50,00%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.6 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 6

O objetivo estratégico 6 tem catorze ações estratégicas vinculadas. Foi verificado um aumento progressivo da execução deste objetivo nos anos de 2013, 2014 e 2015 e 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 10,57 pontos percentuais na execução do objetivo estratégico 6. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 27,22 pontos percentuais. De 2015 para setembro 2016, ocorreu um incremento de 7,78 pontos percentuais. Assim, o objetivo estratégico 6 atingiu 60,64% de realização em 2016.

Figura 10 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 6



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Em 2016, três ações estratégicas (06.04, 06.09 e 06.13 representando 21,43%) atingiram a meta estipulada e onze ações (78,57%) não atingiram.

A ação 06.10 não foi iniciada. Além desta, quatro ações 06.05, 06.06, 06.07 e 06.12 também ficaram na faixa vermelha (até 25% de execução). As ações 06.01, 06.02, 06.08, 06.11 e 06.14 ficaram na faixa amarela entre 25% e 80% de execução. A ação 06.03 atingiu 90,47% de execução ficando na faixa verde. A ação 06.04 superou a meta em 70,8%.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 6 – Obter a excelência na formação e capacitação de bombeiros.

Tabela 7 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 6

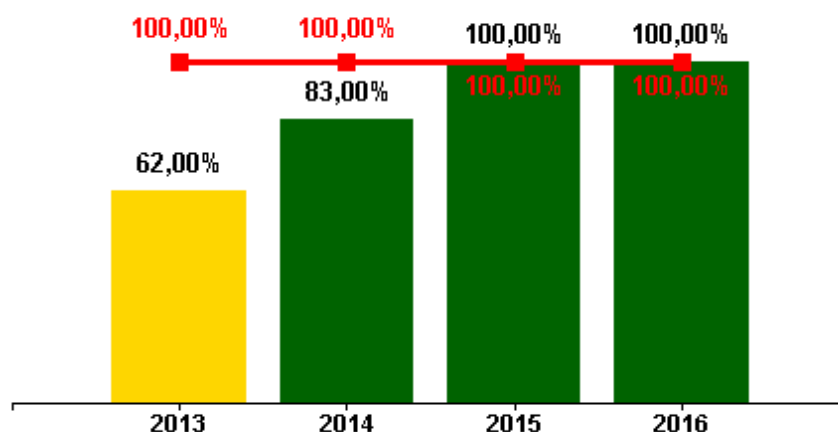
ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
6. Obter a excelência na formação e capacitação de bombeiros	DIREN	100,000	60,64%	
06.01 Buscar a execução integral do Plano Geral de Cursos (PGC) anual	DIREN	100%	79,16%	
06.02 Oportunizar curso superior aos bombeiros que ainda não possuem	DIREN	100%	77,99%	
06.03 Aprimorar a capacitação dos instrutores em métodos e técnicas de ensino	DIREN	100%	90,47%	
06.04 Capacitar o total de 1000 militares em diversos cursos	DIREN	100%	170,80%	
06.05 Implantar o museu interativo do CBMDF	GABCG	100%	10,00%	
06.06 Elaborar e implementar programa de capacitação continuada na área operacional	COMOP	100%	5,02%	
06.07 Elaborar e implementar programa de avaliação profissional	COMOP	100%	5,02%	
06.08 Construir um auditório	DEPCT	100%	75,00%	
06.09 Construir o vestiário do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CEFAP)	DEPCT	100%	100,00%	
06.10 Prover infraestrutura para fins de capacitação operacional continuada em 05 Grupamentos de Bombeiro Militar	COMOP	100%	0,00%	
06.11 Aprovar a lei de ensino	DEPCT	100%	39,00%	
06.12 Construir a nova sede do CEFAP	DEPCT	100%	19,00%	
06.13 Aquisição de simuladores para a Autoescola do CEMEV	DEALF	100%	100,00%	
06.14 Revisar as diretrizes de ensino	EMG	100%	78,00%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

4.7 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 7

O objetivo estratégico 7 tem três ações estratégicas vinculadas. Este objetivo teve um aumento progressivo de sua execução nos anos de 2013, 2014, 2015 e uma manutenção no topo em 2016. De 2013 para 2014, ocorreu um incremento de 21 pontos percentuais na execução desse objetivo. De 2014 para 2015, ocorreu um incremento de 17 pontos percentuais. De 2015 para 2016, ocorreu uma manutenção desejada, no topo da meta. Assim, em 2015 e 2016, o CBMDF conseguiu executar 100% do seu orçamento e atingiu a meta estabelecida.

Figura 11 - Evolução anual das ações estratégicas do Objetivo 7



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Em 2016, uma ação estratégica (07.02, representando 33,33%) atingiu a meta estipulada e duas ações (66,67%) ficaram na faixa entre 25% e 80% de execução.

A seguir é apresentada a tabela com as medições das ações constantes no objetivo estratégico 7 – Otimizar a gestão orçamentária e financeira da corporação.

Tabela 8 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao Objetivo 7

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
7. Otimizar a gestão orçamentária e financeira da Corporação	DEALF	100,000	100,00%	
07.01 Executar em sua totalidade os recursos oriundos do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF), do GDF e de convênios	DEALF	100%	68,44%	
07.02 Disponibilizar capacitação aos militares para realizar especificação com fins de aquisição de bens e serviços necessários ao desenvolvimento da missão institucional	DEALF	100%	100,00%	
07.03 Disponibilizar capacitação aos militares na área de gestão orçamentária e financeira	DEALF	100%	33,20%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

5 DESEMPENHO SETORIZADO DOS OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS 2013-2016

Além do monitoramento por objetivos, a SUPLE/EMG também produziu informações de monitoramento da estratégia corporativa, organizadas por setor.

Neste tópico serão apresentados os gráficos de medição setorial, as tabelas de desempenho setorial por ação estratégica e uma lista de ações/recomendações para melhoria da medição e da execução.

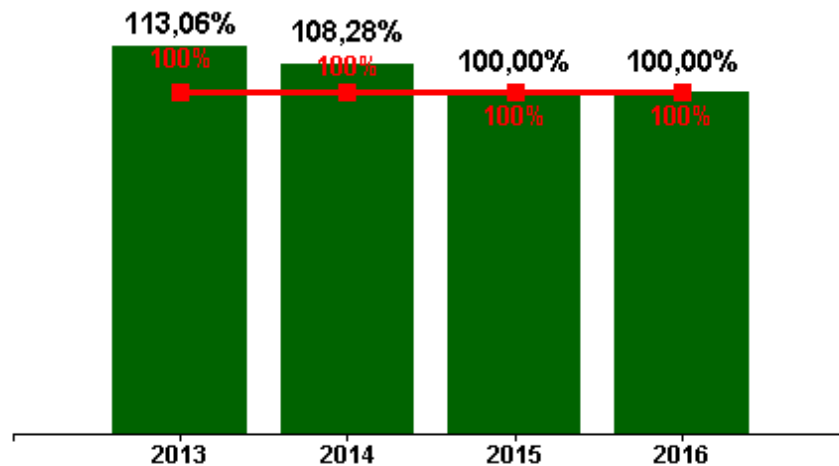
O gráfico reflete o desempenho setorial no período de 2013 a 2016. Os valores apresentados são cumulativos anualmente, sendo que em 2016 completou-se este ciclo estratégico e o percentual previsto era de 100% das ações realizadas. O código de cores refere-se ao desempenho anual em relação à meta do mesmo ano e não ao percentual de 100% da ação.

A tabela apresenta as medições de cada ação sob responsabilidade daquele setor e assim como o gráfico, adota o seguinte código de cores: a cor vermelha indica que o desempenho medido no ano está abaixo de 25% da meta amarela está entre 25 e 80% e a verde acima de 80%. Tendo-se ainda a cor azul para representar que a meta foi extrapolada.

5.1 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à APROS

A Assessoria de Programas Sociais, APROS, possui duas ações estratégicas sob sua responsabilidade. O monitoramento das ações demonstrou que não houve problemas na consecução das metas.

Figura 12 - Evolução anual das ações estratégicas da APROS



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 9 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à APROS

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
01.16 Assistir 1500 crianças e adolescentes em condição de risco por meio dos projetos sociais existentes na Corporação anualmente	APROS	100%	100,00%	
01.17 Assistir 800 idosos por meio dos projetos sociais de modo a contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população desta faixa etária anualmente	APROS	100%	100,00%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

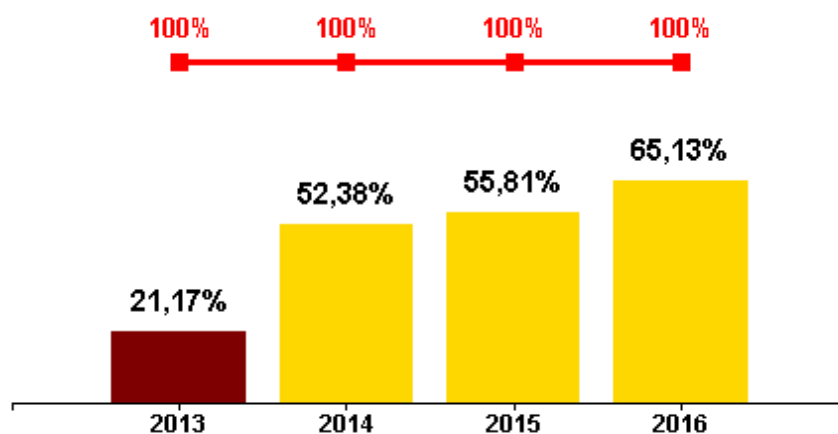
Ação 01.16 Crianças atendidas – APROS	
Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

Ação 01.17 Idosos atendidos - APROS	
Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

5.2 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao COMOP

O Comando Operacional – COMOP tem sob sua responsabilidade a execução de 16 (dezesesseis) ações estratégicas. Observa-se por meio da tabela 10 a predominância de sinais verdes e azul, indicando que a maior parte das ações está com um desenvolvimento acima de 80%. As ações relacionadas à capacitação e avaliação profissional apresentaram baixos índices de execução, em torno de 5.



Figura 13 - Evolução anual das ações estratégicas do COMOP













Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 10 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao COMOP

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
01.01 Modernizar a frota terrestre destinada ao combate incêndio urbano	COMOP	100%	100,00%	
01.02 Modernizar a frota terrestre destinada à extinção e prevenção de incêndios florestais	COMOP	100%	100,00%	
01.03 Modernizar o combate a incêndio em embarcações e estruturas lacustres com uso de embarcações de combate a incêndio	COMOP	100%	100,00%	
01.04 Modernizar a frota terrestre destinada a prestação de serviços emergenciais de salvamento	COMOP	100%	100,00%	

01.05 Modernizar a frota terrestre destinada à prestação de serviços de atendimento pré-hospitalar	COMOP	100%	100,00%	
01.06 Modernizar e ampliar a frota aérea destinada à prestação de serviços emergenciais de salvamento e atendimento pré-hospitalar	COMOP	100%	0,00%	

01.07 Ampliar a frota terrestre especializada destinada ao atendimento a emergências com produtos perigosos	COMOP	200%	0,00%	
01.08 Ampliar a capacidade de apoio aos serviços de combate a incêndio, APH, BREC e atuação em produtos perigosos	COMOP	100%	100,00%	
01.09 Modernizar a frota terrestre destinada à execução de serviços de prevenção de acidentes	COMOP	100%	100,00%	
01.10 Modernizar e ampliar a infraestrutura de aquartelamentos destinados à prestação de serviços de atendimento a emergências	COMOP	37%	52,00%	
01.11 Prover todo o efetivo de EPI adequado a realização dos serviços de atendimento a emergência de sua responsabilidade	COMOP	100%	100,00%	
01.12 Ampliar e modernizar a logística operacional, contemplando manutenção de viaturas e edificações operacionais, além de outras ações de logística necessárias a prestação dos serviços de atendimento a emergências em geral	COMOP	100%	100,00%	
02.13 Revisar o Plano de Emprego da Corporação com a inclusão do modelo operacional do CBMDF	COMOP	100%	80,00%	
06.06 Elaborar e implementar programa de capacitação continuada na área operacional	COMOP	100%	5,02%	
06.07 Elaborar e implementar programa de avaliação profissional	COMOP	100%	5,02%	
06.10 Prover infraestrutura para fins de capacitação operacional continuada em 05 Grupamentos de Bombeiro Militar	COMOP	100%	0,00%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 01.01 % de GBMs com pelo menos uma viatura de combate a incêndio com menos de 05 anos de uso - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.02 % da frota de combate a incêndio com menos de 05 anos de uso - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.03 Total de embarcações específica para combate a incêndio lacustre existentes - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.04 % da frota de salvamento com menos de 05 anos de uso - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.05 % da frota de APH com menos de 05 anos de uso - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.06 % de ampliação da frota aérea destinada à prestação de serviços emergenciais de salvamento e atendimento pré-hospitalar - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Ação não executada por ter perdido prioridade estratégica conforme deliberação do Alto Comando.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.07 % de ampliação da frota destinada ao atendimento a emergências com produtos perigosos - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Ação não executada por ter perdido prioridade estratégica conforme deliberação do Alto Comando.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.08 % do recurso destinado efetivamente executado - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.09 % do recurso destinado efetivamente executado - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.10 % de Unidades Operacionais que tenham sido construídas ou reformadas a menos de 10 anos - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Unidades Operacionais que tenham sido construídas ou reformadas a menos de 10 anos (total de unidades construídas ou reformadas a menos de 10 anos / total de unidades existentes): 52% METAS: 2013: 13% 2014: 20% 2015: 30% 2016: 37% O CBMDF implementou a meta e a superou em 15 pontos percentuais (40,5% a mais do previsto inicialmente).	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.11 % do recurso destinado efetivamente executado - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 01.12 % do recurso destinado efetivamente executado - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Meta de 100% atingida.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 02.13 Plano de Emprego Operacional concluído e implementado - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Proposta pronta e encaminhada para o Gabinete do Comandante Operacional do CBMDF, conforme consta o processo SEI053-095783/2016.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 06.06 % do efetivo operacional submetido a capacitação anualmente - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Só apresentou aferições nos anos de 2015 e 2016, tendo sofrido uma relevante queda de desempenho de 2015(49%) para 2016 (5,02%). O resultado de 2016 foi calculado em função dos 134 (cento e trinta e quatro) militares submetidos a capacitação profissional em um universo de 2.635 militares (praças) da QBMG-1 lotados no COMOP.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

Ação 06.07 % do efetivo submetido a avaliação profissional anualmente - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter apresentado um desempenho significativo em 2014(80%), em 2015 o efetivo do COMOP não foi submetido a avaliação profissional e em 2016 apenas (5,02%). O resultado de 2016 foi calculado em função dos 134 (cento e trinta e quatro) militares submetidos a capacitação profissional em um universo de 2.635 militares (praças) da QBMG-1 lotados no COMOP.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

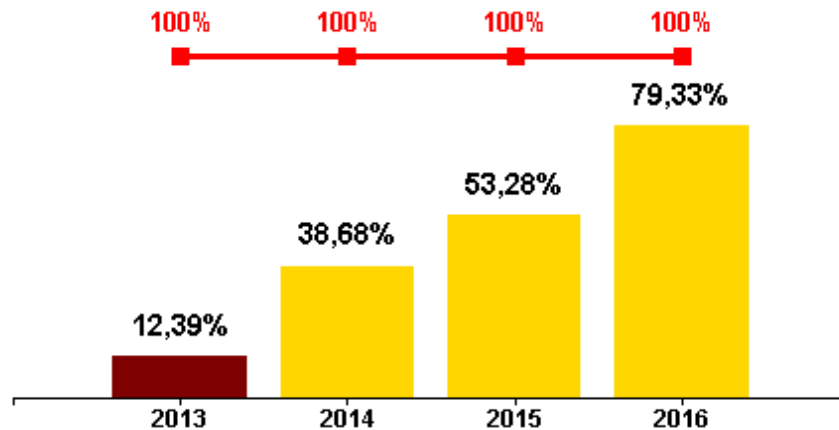
Ação 06.10 % do recurso executado - COMOP

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não avançou durante a execução do PLANES 2013-2016. Foi sugerido, por parte do gerente, a inserção dessa ação em outro ciclo do PLANES.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

5.3 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao DEALF

O Departamento de Administração Logística e Financeira possui 5 (cinco) ações estratégicas sob sua responsabilidade. O monitoramento indica que as ações têm tido um bom grau de desenvolvimento.

Figura 14 - Evolução anual das ações estratégicas do DEALF



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 11 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao DEALF

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
02.08 Ampliar e modernizar a infraestrutura administrativa do CBMDF	DEALF	100%	95,00%	
06.13 Aquisição de simuladores para a Autoescola do CEMEV	DEALF	100%	100,00%	
07.01 Executar em sua totalidade os recursos oriundos do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF), do GDF e de convênios	DEALF	100%	68,44%	
07.02 Disponibilizar capacitação aos militares para realizar especificação com fins de aquisição de bens e serviços necessários ao desenvolvimento da missão institucional	DEALF	100%	100,00%	
07.03 Disponibilizar capacitação aos militares na área de gestão orçamentária e financeira	DEALF	100%	33,20%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 02.08 % do recurso destinado efetivamente executado - DEALF

Análise	Avaliação do Indicador
Ação 95% realizada. Ampliar e modernizar a infraestrutura administrativa do CBMDF.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 06.13 Simulador adquirido - DEALF

Análise	Avaliação do Indicador
Iniciativa concluída no primeiro ano de execução do PLANES.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

Ação 07.01 % do orçamento liquidado (custeio e investimento) - DEALF

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma evolução significativa de 2013 para 2014, em 2015 teve uma pequena queda e em 2016 continuou caindo, fechando em 68,44% do orçamento liquidado (custeio e investimento). Foram considerados somente os créditos consignados no orçamento da Unidade Gestora (UG) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (170394), no Programa de Trabalho Resumido nº 089302 (Manutenção do Corpo de Bombeiros do DF) no Fundo Constitucional do Distrito Federal.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 09/02/2017

Ação 07.02 % do recurso executado - DEALF

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa apresentou medições apenas nos anos de 2014 e 2016. Ocorreu uma evolução durante os anos que culminou com 100% do recurso executado para a realização desta capacitação, assim alcançando a meta em 2016.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 09/02/2017

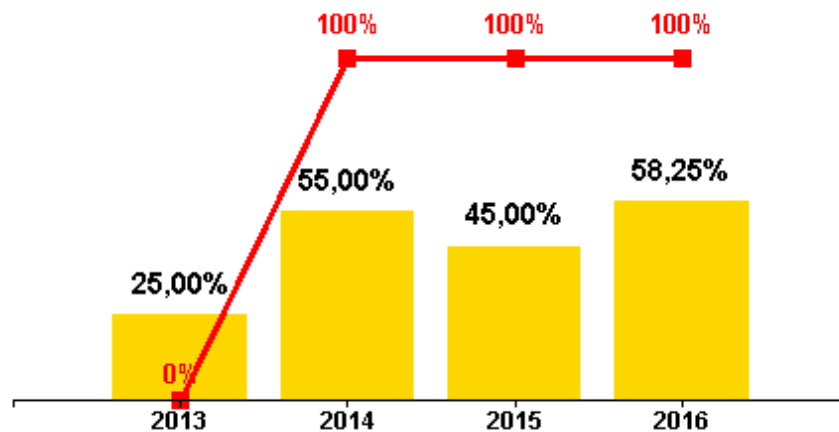
Ação 07.03 % do recurso executado - DEALF

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Esta iniciativa apresentou medições positivas apenas nos anos de 2014 e 2016 e nula em 2015. Ocorreu uma evolução durante os anos que culminou com 33,2% do recurso executado para a realização desta capacitação em 2016. Os valores liquidados com capacitações correspondem às despesas com as seguintes contratações: 1) Curso Sobre Retenção na Fonte de Tributos e Contribuições Sociais na Contratação de Bens e Serviços, em 2014; 2) Curso Completo Sobre o Novo Sistema Tesouro Gerencial, em 2015; e 3) Curso de SIAFI Operacional - Execução Orçamentária e Financeira no SIAFI - Com o novo PCASP, no ano de 2016.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 09/02/2017

5.4 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao DEPCT

O Departamento de Ensino Pesquisa Ciência e Tecnologia possui 4 (quatro) ações estratégicas sob sua responsabilidade. Das quatro ações, três envolvem obras de engenharia civil e uma diz respeito a elaboração e aprovação de ato normativo.

Figura 15 - Evolução anual das ações estratégicas do DEPCT



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 12 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao DEPCT

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
06.08 Construir um auditório	DEPCT	100%	75,00%	
06.09 Construir o vestiário do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CEFAP)	DEPCT	100%	100,00%	
06.11 Aprovar a lei de ensino	DEPCT	100%	39,00%	
06.12 Construir a nova sede do CEFAP	DEPCT	100%	19,00%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 06.08 Auditório construído - DEPCT

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma evolução constante, só foi iniciado em 2014. No ano de 2016 esta iniciativa alcançou 75% de execução de seu indicador e ainda não foi concluída pois encontra-se aguardando efetivação de termo aditivo para execução da platibanda. Previsão de conclusão até julho/2017.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

Ação 06.09 % obra concluída - DEPCT

Análise	Avaliação do Indicador
Iniciativa concluída no primeiro ano de execução do PLANES.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

Ação 06.11 Lei aprovada - DEPCT

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma ligeira evolução, só foi iniciada em 2015. No ano de 2016 esta iniciativa alcançou 39% de execução. A Lei de ensino encontra-se na Casa Militar.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

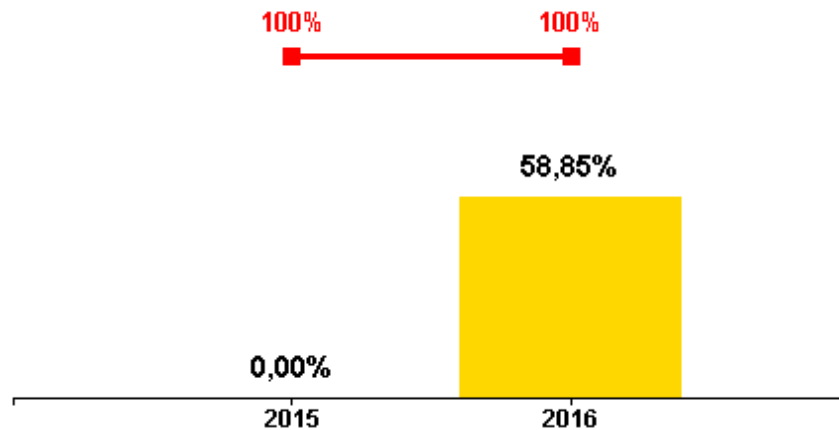
Ação 06.12 % obra concluída - DEPCT

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma ligeira evolução, só foi iniciada em 2015. No ano de 2016 esta iniciativa alcançou 19% de execução. Esta medição correspondente à fase do projeto básico.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

5.5 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao DESEG

O Departamento de Segurança contra Incêndio e Pânico tem uma ação sob sua responsabilidade. A ação envolve a aquisição de materiais e equipamento para o Laboratório de perícia de incêndio.

Figura 16 - Evolução anual das ações estratégicas do DESEG



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 13 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao DESEG

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
01.14 Modernizar a infraestrutura necessária as ações de fiscalização de segurança contra incêndio de edificações e eventos (análise de projetos e vistorias)	DESEG	100%	58,85%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

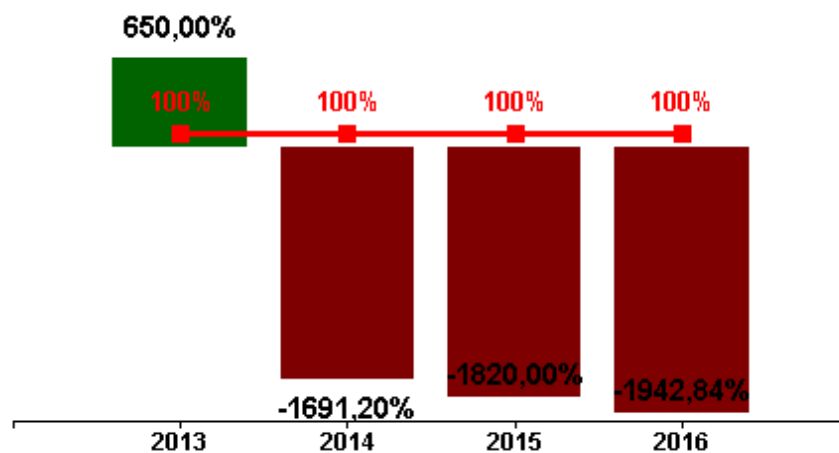
Ação 01.14 % do recurso destinado efetivamente executado - DESEG

Análise	Avaliação do Indicador
	A ação deveria ter sido executada e concluída (100%) em 2015, mas ao final de 2016 somente 58,85% do recurso destinado foi efetivamente executado. Etapas para equipar e adquirir insumos para os laboratórios de química, ciências do fogo, elétrica e extintores ainda estão em fase de contratação. No caso do laboratório de ciências do fogo houve remanejamento de verba do PARF para outras contratações não objeto desta ação .
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

5.6 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DIGEP

A Diretoria de Gestão de Pessoal tem uma ação sob sua responsabilidade. A ação envolve a reposição de pessoal inativado. O indicador demonstrou que a evasão de militares foi muito maior que inclusão de novos servidores, ou seja, o CBMDF não conseguiu nem igualar o número de vacâncias criadas em 2014, 2015 e 2016.

Figura 17 - Evolução anual das ações estratégicas da DIGEP



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 14 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DIGEP

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
01.13 Realizar concurso público para possibilitar o ingresso de bombeiro militares	DIGEP	5%	-97,14%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 01.13% reposição da tropa (percentual anual de ingresso comparado a inativação. - DIGEP

Análise	Avaliação do Indicador
	<p>Houve mais saída de militares do que novos entrantes. O concurso para novos ingressos está sendo realizado em 2017.</p> <p>A meta planejada previu que em 2013 que para cada 100 bm"s que fossem inativados 104 bm"s deveriam ingressar e para os demais anos 105 bm"s. Desta forma, foi planejado um aumento para os 4 anos de 4,75% da tropa em relação aos bm"s inativados, ou seja, a cada 100 bm"s que saíram em média deveria ter havido uma reposição de 104,75 bm"s.</p> <p>Em 2013 a cada 100 que saíram, entraram 126 bm"s.</p> <p>Em 2014 a cada 100 que saíram, entraram 15,44 bm"s.</p> <p>Em 2015 a cada 100 que saíram, entraram 9 bm"s.</p> <p>Em 2016 a cada 100 que saíram, entraram 2,86 bm"s</p>
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

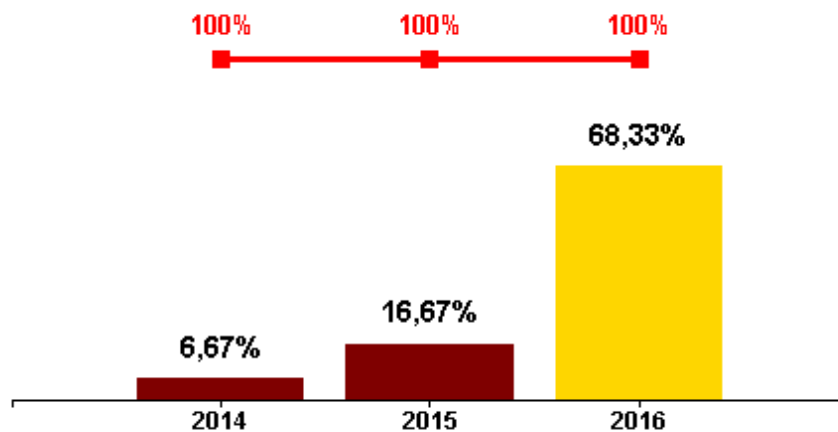
5.7 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DIPCT

A Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia possui 6 (seis) ações estratégicas sob sua responsabilidade.

Em relação às ações de 5.1 a 5.4 e 5.6 o DIPCT frisou a impossibilidade de se alcançar as metas de em 100% para o ano de 2016, haja vista que não houve previsão de orçamento para a DIPCT no PARF 2015, bem como no PARF 2016.






Mostrou-se preocupação quanto à delimitação de prazo para a conclusão de pesquisas, pois normalmente, na área de desenvolvimento tecnológico, pode ocorrer a necessidade de tempo superior a um ano, podendo chegar a uma década. Dessa forma, sugere-se que esse fato seja observado na definição de novas ações envolvendo pesquisas.

Figura 18 - Evolução anual das ações estratégicas da DIPCT



Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 15 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DIPCT

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
05.01 Desenvolver pesquisas relativas ao comportamento do fogo e ao combate a incêndios	DIPCT	100%	90,00%	
05.02 Desenvolver pesquisas na área de salvamento	DIPCT	100%	80,00%	
05.03 Desenvolver pesquisas na área de atendimento pré-hospitalar	DIPCT	100%	90,00%	
05.04 Desenvolver pesquisas na área de investigação de incêndio	DIPCT	100%	90,00%	
05.05 Disponibilizar laboratório de ciência do fogo	DIPCT	100%	10,00%	
05.06 Realizar concurso anual de artigos científicos	DIPCT	100%	50,00%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 05.01 % do projeto realizado - DIPCT

Análise	Avaliação do Indicador
<p>Segundo o PLANES essas ações seriam de responsabilidade da DIPCT, contudo, segundo o PARF seriam da responsabilidade da DINVI, que foi contemplada com R\$ 40.000,00 enquanto que DIPCT não foi contemplada com nenhum valor.</p> <p>Apresenta-se como situação agravante para o alcance dos índices o reduzido efetivo da DIPCT constituído por 2(dois) Tenentes-Coronéis, 1(um) Subtenente e 2(dois) Sargentos.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

Ação 05.02 % do projeto realizado - DIPCT

Análise	Avaliação do Indicador
<p>Segundo o PLANES essas ações seriam de responsabilidade da DIPCT, contudo, segundo o PARF seriam da responsabilidade da DINVI, que foi contemplada com R\$ 40.000,00 enquanto que DIPCT não foi contemplada com nenhum valor.</p> <p>Apresenta-se como situação agravante para o alcance dos índices o reduzido efetivo da DIPCT constituído por 2(dois) Tenentes-Coronéis, 1(um) Subtenente e 2(dois) Sargentos.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

Ação 05.03 % do projeto realizado - DIPCT

Análise	Avaliação do Indicador
<p>Segundo o PLANES essas ações seriam de responsabilidade da DIPCT, contudo, segundo o PARF seriam da responsabilidade da DINVI, que foi contemplada com R\$ 40.000,00 enquanto que DIPCT não foi contemplada com nenhum valor.</p> <p>Apresenta-se como situação agravante para o alcance dos índices o reduzido efetivo da DIPCT constituído por 2(dois) Tenentes-Coronéis, 1(um) Subtenente e 2(dois) Sargentos.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

Ação 05.04 % do projeto realizado - DIPCT

Análise	Avaliação do Indicador
<p>Segundo o PLANES essas ações seriam de responsabilidade da DIPCT, contudo, segundo o PARF seriam da responsabilidade da DINVI, que foi contemplada com R\$ 40.000,00 enquanto que DIPCT não foi contemplada com nenhum valor.</p> <p>Apresenta-se como situação agravante para o alcance dos índices o reduzido efetivo da DIPCT constituído por 2(dois) Tenentes-Coronéis, 1(um) Subtenente e 2(dois) Sargentos.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

Ação 05.05 Laboratório implementado - DIPCT

Análise	Avaliação do Indicador
<p>A DINVI planejou realizar a ação, contudo, não houve disponibilização dos recursos financeiros para dar andamento efetivo - manutenção e aquisição para implementação do Laboratório do Fogo.</p> <p>Apresenta-se como situação agravante para o alcance dos índices o reduzido efetivo da DIPCT constituído por 2(dois) Tenentes-Coronéis, 1(um) Subtenente e 2(dois) Sargentos.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

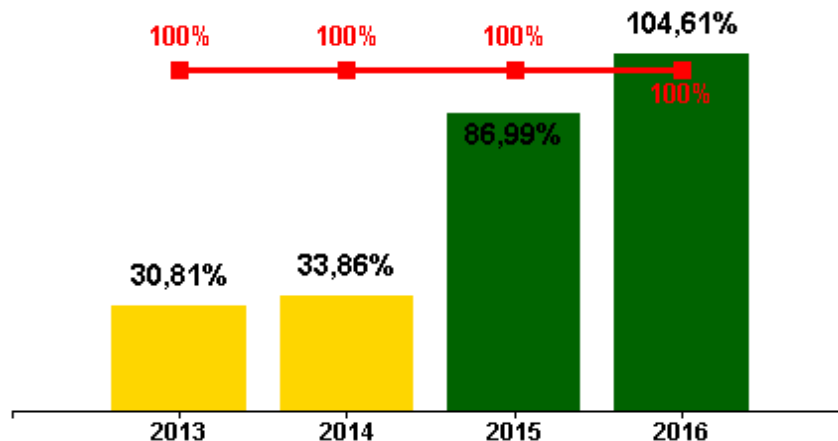
Ação 05.06 % de Concursos realizados - DIPCT

Análise	Avaliação do Indicador
<p>(Realização de concurso anual de artigo científico) - Não houve disponibilização de recursos nos PARF 2015 e 2016, bem como não há no PARF 2017.</p> <p>Apresenta-se como situação agravante para o alcance dos índices o reduzido efetivo da DIPCT constituído por 2(dois) Tenentes-Coronéis, 1(um) Subtenente e 2(dois) Sargentos.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Walter em 08/02/2017

5.8 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DIREN

A Diretoria de Ensino possui 4 (quatro) ações estratégicas sob sua responsabilidade e todas são referentes às capacitações.

Figura 19 - Evolução anual das ações estratégicas da DIREN



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 16 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DIREN

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
06.01 Buscar a execução integral do Plano Geral de Cursos (PGC) anual	DIREN	100%	79,16%	☹️
06.02 Oportunizar curso superior aos bombeiros que ainda não possuem	DIREN	100%	77,99%	☹️
06.03 Aprimorar a capacitação dos instrutores em métodos e técnicas de ensino	DIREN	100%	90,47%	😊
06.04 Capacitar o total de 1000 militares em diversos cursos	DIREN	100%	170,80%	😊

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 06.01 % do PGC executado - DIREN

Análise	Avaliação do Indicador
	Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Ficou bem próximo à meta nos três primeiros anos, superando os 80% de execução do PGC em 2013, 2014 e 2015. No ano de 2015 teve seu maior desempenho alcançando 91% de execução e ficando apenas 7 pontos percentuais abaixo na meta. Porém em 2016 teve seu pior resultado, com 79,16%, tal resultado se deu em consequência dos 48 cursos previstos no PGC, 10 não ocorreram, porém dentre estes existem cursos que nos últimos anos não vem ocorrendo na Corporação por falta de meios para ofertá-los (CETEF, CEMEF e CEMEC e CICOI) ou devido a outros impedimentos como a CPO. Cinco cursos/Estágios foram cancelados por outras justificativas (CEPI-Turma B, CSU/APH-Turma B, CMOPE-Turma B, EAAVOP e ESAVOP).
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

Ação 06.02 % do recurso executado - DIREN

Análise	Avaliação do Indicador
	Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Sofreu uma evolução constante nos três primeiros anos, 2013, 2014 e 2015, e quase atingiu a meta de 80% em 2015 onde alcançou 78%. No ano de 2016 teve uma discreta queda fechando com 77,99%. Dos 1021 alunos atendidos por esta iniciativa 656 se formaram, 66 ainda estão em curso e o restante, 299 alunos, não concluíram a graduação
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

Ação 06.03 % militares capacitados - DIREN

Análise	Avaliação do Indicador
	Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma evolução constante, só apresentou aferições nos anos de 2015 e 2016. No ano de 2016 esta iniciativa ficou bem próxima da meta, alcançou 90,47%, das 252 vagas previstas neste período, 228 alunos concluíram o curso.
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

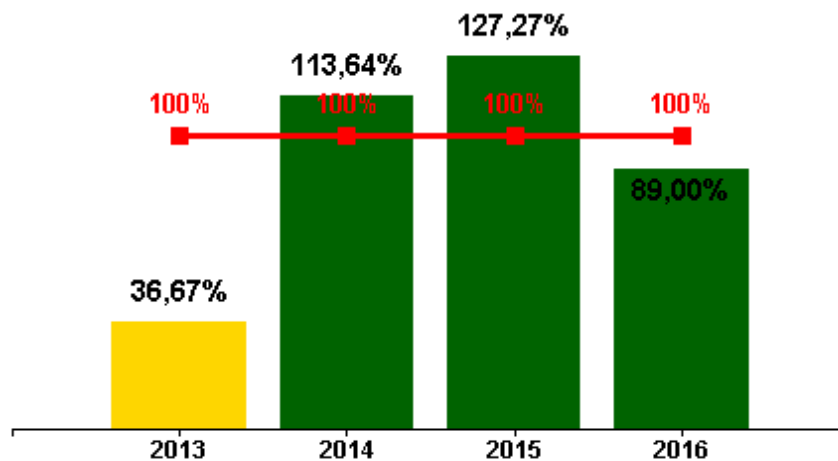
Ação 06.04 % de militares capacitados - DIREN

Análise	Avaliação do Indicador
	Esta iniciativa superou a meta nos anos de 2015 e 2016. No ano de 2013 foram especializados 357 militares, no ano de 2014 foram especializados 490 militares e no ano de 2015 foram especializados 346 militares e em 2016 foram especializados 515 militares, totalizando: 1708 militares especializados nos diversos cursos da corporação.
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

5.9 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DISAU

A Diretoria de Saúde é responsável por 2 (duas) ações estratégicas. Uma ação envolve a realização de campanhas preventivas e a outra envolve obras de engenharia civil.

Figura 20 - Evolução anual das ações estratégicas da DISAU



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 17 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DISAU

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
03.01 Realizar campanhas preventivas de saúde	DISAU	100%	100,00%	
03.02 Ampliar e modernizar as instalações de assistência à saúde física e mental dos bombeiros, dependentes e pensionistas	DISAU	100%	78,00%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 03.01 Campanha realizada - DISAU

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa atingiu a meta nos dois últimos anos de execução do PLANES 2013-2016. Alcançou 100% das unidades previstas.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 08/02/2017

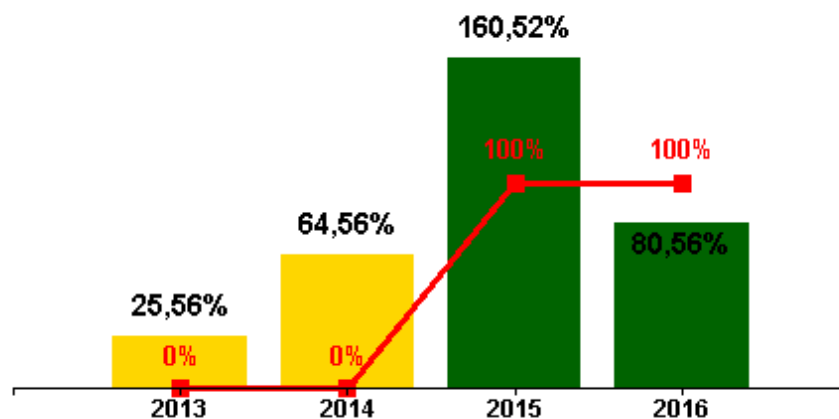
Ação 03.02 % obra concluída - DISAU

Análise	Avaliação do Indicador
Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar das obras de ampliação terem sido concluídas, ainda falta concluir a reforma.	
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 08/02/2017

5.10 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas à DITIC

A Diretoria de Tecnologia e Comunicação possui 27 ações estratégicas sob sua responsabilidade. As ações, de um modo geral, envolvem desenvolvimento e implementação de sistemas, melhoria de infraestrutura de lógica e de hardware, além das comunicações.


Figura 21 - Evolução anual das ações estratégicas da DITIC


















Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 18 - Resultado das ações estratégicas vinculadas à DITIC

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
04.01 Implementar o sistema de comunicação digital	DITIC	100%	20,00%	
04.02 Implantar o Sistema Eletrônico de Informação.	DITIC	100%	100,00%	
04.03 Implementar o Sistema de Gestão de Ficha de Assentamento – SICAFI	DITIC	100%	100,00%	
04.04 Implantar Sistema de Gestão de Material Operacional – SISMAT	DITIC	100%	100,00%	
04.05 Implementar sistema de Gestão de Ordens de Missão – SISOM	DITIC	100%	100,00%	
04.06 Implantar Sistema de Gestão de Saúde – SAUDEWEB	DITIC	100%	100,00%	

04.07 Prover todas as OBMs com transmissão de dados de qualidade	DITIC	100%	95,00%	
---	-------	------	--------	--

04.08 Implementar o Sistema de Gestão de Secretarias – SISGESEC	DITIC	100%	100,00%	
04.09 Implementar o Sistema de Gestão de Viaturas – SICONV	DITIC	100%	100,00%	
04.10 Implantar o Sistema de Vistorias e Análise técnica	DITIC	100%	100,00%	
04.11 Implementar o Sistema de Gestão e Controle de Pessoal – GECOPE	DITIC	100%	100,00%	
04.12 Implementar o Sistema de Gestão e Controle Orçamentário e Financeiro – SEOF	DITIC	100%	0,00%	
04.13 Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Aquisições	DITIC	100%	100,00%	
04.14 Implementar o Subsistema da Classificação Hierárquica dos Militares	DITIC	100%	0,00%	
04.15 Implementar o Subsistema de Controle de Capacitações – SICAP	DITIC	100%	100,00%	
04.16 Implementar o subsistema de controle de funções.	DITIC	100%	100,00%	
04.17 Implementar o Subsistema de Gestão de Dependentes e Pensionistas	DITIC	100%	100,00%	
04.18 Implementar o Subsistema de Gestão de Férias – GEAF	DITIC	100%	100,00%	
04.19 Implementar o Sistema ODONTOWEB	DITIC	100%	100,00%	
04.20 Implementar o Sistema de Controle de Horas de Voo – SEVOA	DITIC	100%	100,00%	
04.21 Implementar o Sistema de Marcação na Junta de Saúde	DITIC	100%	100,00%	
04.22 Implementar o Sistema de Controle de Processos da Controladoria	DITIC	100%	100,00%	
04.23 Modernizar o servidor de arquivos	DITIC	100%	100,00%	
04.24 Modernizar os servidores	DITIC	100%	20,00%	
04.25 Atualizar o Datacenter	DITIC	100%	20,00%	
04.26 Implementar o VOIP	DITIC	100%	20,00%	

04.27 Implementar nova versão do sistema de autenticação – CERBERUS	DITIC	100%	100,00%	
--	-------	------	---------	--

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 04.01 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
A intenção de convênio com a PMDF foi abortada. Testes preparatórios para elaboração do projeto de sistema próprio do CBMDF em andamento.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.02 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso em todas as áreas da Corporação.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.03 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2015.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.04 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2013.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.05 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 31/12/2016

Ação 04.06 Sistema implantado - DITIC

Análise	a
Sistema implementado e em uso na Corporação.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.07 % de OBMs interligadas - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Falta disponibilizar para Sierra III e posto avançado do GPRAM em Santa Maria.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.08 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.09 Sistema Implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.10 Sistema Implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2015.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.11 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2013.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.12 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Desenvolvimento suspenso. Deverá ser reiniciado a partir da liberação de recursos para o contrato da fábrica de software.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.13 Sistema Implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2015.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.14 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Desenvolvimento suspenso. Aguardando priorização.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.15 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 31/12/2016

Ação 04.16 Sistema Implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2013.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.17 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.18 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.19 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2015.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.20 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.21 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.22 Sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.23 % servidores modernizados - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.24 % servidores adquiridos - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Licitação concluída. Aguardando assinatura de contrato e empenho de recursos.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.25 Datacenter replicado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Alcance da meta depende da SSPDF e do BID.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.26 sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Projeto suspenso em virtude da desvantagem econômica em relação à tecnologia atual.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

Ação 04.27 sistema implantado - DITIC

Análise	Avaliação do Indicador
Sistema implementado e em uso na Corporação. Meta de 100% atingida em 2014.	
Registrado por	CEL QOBM/RRm Tavares em 08/02/2017

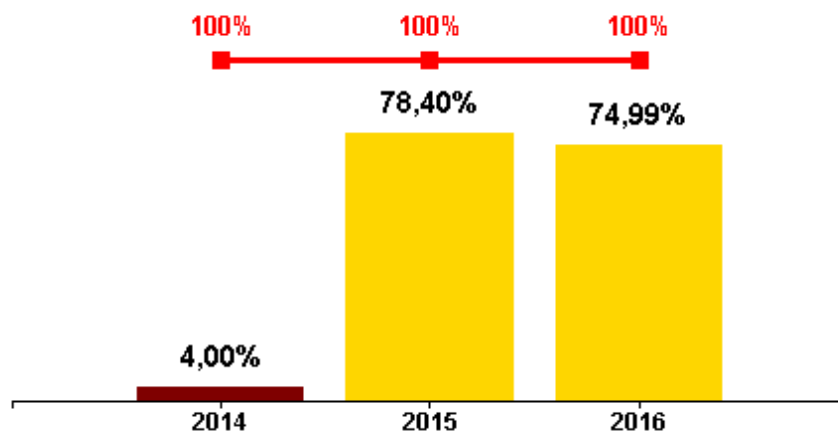
5.11 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao EMG

O Estado-Maior-Geral tem sob sua responsabilidade a execução de 15 (quinze) ações

estratégicas.

As ações envolvem elaboração de políticas, implementação do escritório de projetos com estrutura de suporte e ainda ações de estruturação organizacional corporativa.






Figura 22 - Evolução anual das ações estratégicas do EMG



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 19 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao EMG

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
01.15 Elaborar uma política de atendimento e despacho de emergências	EMG	100%	75,00%	
02.01 Contratar assessoria para aperfeiçoar os processos internos do CBMDF	EMG	100%	82,60%	
02.02 Contratar assessoria para auxiliar na confecção do próximo plano estratégico e na gestão estratégica.	EMG	100%	72,72%	
02.03 Adquirir software para gestão estratégica	EMG	100%	100,00%	
02.04 Consolidar o regimento interno do CBMDF	EMG	100%	100,00%	
02.05 Consolidar o QOD do CBMDF	EMG	100%	100,00%	

02.06 Implementar um escritório de projetos	EMG	100%	48,00%	
02.07 Adquirir software de gestão de projetos	EMG	100%	100,00%	
02.09 Confeccionar um plano de carreira para oficiais e praças	EMG	100%	80,00%	
02.10 Modernizar a estrutura organizacional da Corporação	EMG	100%	50,00%	
02.11 Confeccionar uma política de gestão de pessoal inativo	EMG	100%	80,00%	
02.12 Elaborar um política de controle e transparência da corporação	EMG	100%	50,00%	
02.14 Disponibilizar curso de especialização para capacitar oficiais superiores na área de gestão estratégica	EMG	100%	28,57%	
03.03 Elaborar a política de saúde da Corporação	EMG	100%	80,00%	
06.14 Revisar as diretrizes de ensino	EMG	100%	78,00%	

Fonte: *Dashboard* do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 01.15 Política de atendimento e despacho elaborada e aprovada. - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
<p>A ação deveria ter sido executada e concluída somente no ano de 2014, mas ao final de 2016 somente 75% da ação havia sido executada. A proposta está pronta para encaminhamento ao GABCG.</p>	
Registrado por	TEN CEL QOBM/RRm Aquino em 08/02/2017

Ação 02.01 % dos processos internos aperfeiçoados - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
O Mapeamento dos Processos foram concluídos no dia 29 de novembro de 2016 na DIGEP, DINAP, na DISAU, DINVI e 37° GBM. Assim detalhadas: DIGEP - 100% DINVI 72 processos, 100%; DISAU 114 processos, 100%; DINAP 45 processos, 82%; 37° GBM 15 processos, 31%. A previsão é a conclusão até o dia 20 de janeiro de 2017. Em 2017 serão mapeados os processos da DESEG, CEPED e CMDP II. Informações extraídas do RELATÓRIO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO CBMDF. Processo SEI-053-093964/2016	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 09/02/2017

Ação 02.02 Assessoria prestada - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Ação concluída. Plano Estratégico 2017-2024 elaborado pelos bombeiros-militares sem a contratação de assessoria. Optou-se por não mudar o indicador, todavia a intenção da ação estratégica foi alcançado (Plano elaborado).	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 09/02/2017

Ação 02.03 Software adquirido - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Ação concluída. Optou-se pela utilização do <i>reporting services</i> customizado e com banco de dados do GPWEB (software livre). Não houve aquisição de software.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 09/02/2017

Ação 02.04 Regimento consolidado - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Ação com 100% concluído.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.05 QOD consolidado - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Ação 100% concluída. Quadro de Organização de Distribuição do CBMDF, publicado no DODF 024 de 02fev17.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 09/02/2017

Ação 02.06 Escritório de projetos implementado - EMG

Análise	Ação estratégica em andamento
Ação com 48% realizado. A implantação do Escritório de Projetos será concluída em 2017, com a consolidação da carteira de projetos estratégicos e elaboração da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CBMDF.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.07 Software adquirido - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Ação 100% concluída. Optou-se pela utilização do reporting services customizado e com banco de dados do GPWEB (software livre). Não houve aquisição de software.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.09 Plano de carreira concluído e aprovado - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Processo SEI-053-00003804/2017 com a proposta do Plano de Carreira encaminhado a Casa Militar aguardando decisão política.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.10 Proposta de modernização da estrutura concluída e aprovada - EMG

Reunião	Avaliação do Indicador
Proposta inicial pronta e encaminhada para o Chefe do EMG para validação do EMG, Corregedoria e Alto Comando.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.11 Política de gestão de pessoal inativo concluída e implementada - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Proposta da Política de gestão de pessoal inativo pronta. Processo SEI 053 017026/2016 encaminhando ao Comandante Geral , aguardando manifestação da Assessoria Jurídica.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.12 Política de controle e transparência da gestão concluída e implementada. - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
Proposta inicial pronta e encaminhada para o Chefe do EMG para validação do EMG, Corregedoria e Alto Comando.	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 02.14 Curso disponibilizado - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
SEI-053-0003817/2017 Total de cursos planejado para o período = 07 cursos - 02 cursos realizados (CFAP I / Formação Executiva BPM) - 01 curso autorizado pela Governança 55831/2015 (CFAP I) - 03 cursos negados pela SEPLAG/GDF (Fundamentos em Gerenciamento de Projetos / Gerenciamento de projetos na prática / CFAP II) - 05 pedidos de curso tramitando na EGOV (CFAP I e II / Fundamentos em gerenciamento de projetos / Gerenciamento de projetos na prática / Formação Executiva em BPM)	
Registrado por	TEN CEL QOBM/Comb Dias em 10/02/2017

Ação 03.03 Política de saúde elaborada - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
<p>Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma evolução significativa, só apresentou aferições nos anos de 2015 e 2016. No ano de 2016 esta iniciativa atingiu 80%. Tal medição reflete o estágio em que se encontra a Política de Saúde da corporação, o Chefe do Estado Maior já encaminhou o texto da política à SELEG para as considerações finais antes da avaliação do Comandante-Geral.</p>	
<p>Registrado por</p>	<p>MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 08/02/2017</p>

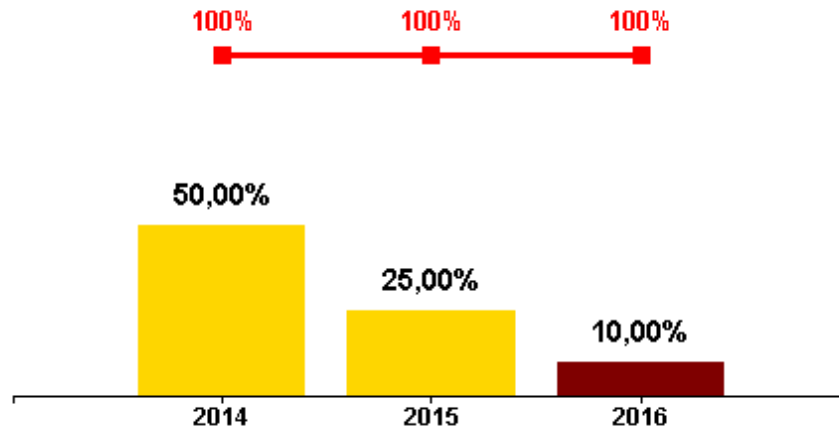
Ação 06.14 Diretrizes de ensino revisadas - EMG

Análise	Avaliação do Indicador
<p>Esta iniciativa não atingiu a meta em nenhum dos anos de execução do PLANES 2013-2016. Apesar de ter sofrido uma evolução constante, apresentou aferições nos anos de 2014, 2015 e 2016. No ano de 2016 esta iniciativa alcançou 78%. Apesar de ainda não terem sido revisadas a Política e Diretriz Geral de Ensino estão concluídas. A alteração do RPCEE - Reaberto para ajustes. A Norma Geral De Avaliação e Medidas De Aprendizagem encontra-se aguardando parecer da ASJUR/GABCG desde 07/11/2016. A Diretriz Curricular está Aguardando parecer da ASJUR/GABCG desde 15/07/2016.</p>	
<p>Registrado por</p>	<p>MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017</p>

5.12 Monitoramento e avaliação das ações estratégicas vinculadas ao GABCG

O Gabinete do Comandante-Geral possui a ação de implantação do Museu sob sua responsabilidade direta.

Figura 23 - Evolução anual das ações estratégicas do GABCG



Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Tabela 20 - Resultado das ações estratégicas vinculadas ao GABCG

ITEM ESTRATÉGICO	OBM	2016		SITUAÇÃO
		META	VALOR	
06.05 Implantar o museu interativo do CBMDF	GABCG	100%	10,00%	

Fonte: Dashboard do Sistema de Gestão Corporativa do CBMDF.

Ação 06.05 Museu implantado - GABCG

Análise	Avaliação do Indicador
	Esta iniciativa começou a ser implementada em 2014 onde atingiu 10% de execução. No ano de 2015 foi lançada a execução de 20%, porém com a utilização correta da ficha do indicador, em 2016, esse valor foi corrigido para 10% tendo em vista que atualmente o museu funciona provisoriamente no pavilhão administrativo da ABMIL, no entanto o projeto já está aprovado e o local definido para a obra é o 1º Grupamento de Bombeiros Militar, necessitando ainda a elaboração dos projetos arquitetônicos e complementares.
Registrado por	MAJ QOBM/Comb Luís Cláudio em 07/02/2017

6 CONCLUSÃO

O alcance 75,63% de realização do PLANES 2013-2016

permite atestar o sucesso da estratégia institucional. Kaplan e Norton (2008) afirmam que várias pesquisas realizadas nas últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos.

A partir de 2015 houve uma mudança na metodologia de monitoramento do PLANES, privilegiando-se o aspecto quantitativo na mensuração da execução da estratégia, possibilitado pela implementação e divulgação do Caderno de Indicadores Estratégicos naquele ano. Após a adoção da nova metodologia é possível observar um incremento significativo no desempenho dos resultados.

A melhoria de desempenho observada demonstra que os esforços implementados no aperfeiçoamento do processo de monitoramento implicaram em reflexos diretos na gestão da estratégia. Outros aspectos metodológicos consagrados por autores da área também vêm sofrendo constante aperfeiçoamento em nossa instituição.

Kaplan e Norton (2008) destacam quatro aspectos importantes na gestão estratégica efetiva, além do planejamento estratégico: o alinhamento da organização à estratégia, o desdobramento da estratégia em planos setoriais, o monitoramento e aprendizagem constante da estratégia e a correção e adaptação da estratégia.

Em síntese os autores defendem a formalização de um sistema de gestão estratégica organizada em etapas com um dos pilares do desenvolvimento de uma estratégia efetiva. As organizações que formalizam o processo de gestão estratégica tendem a obter maior nível de sucesso, proporcionando desempenho superior às demais.

A execução, o monitoramento e avaliação do PLANES neste viés permite apontar algumas recomendações para a gestão estratégica:

- Estabelecimento de prioridades de execução e alocação de recursos, ante a elevada quantidade de ações estratégicas afim de elevar o índice de atingimento de metas, considerando ainda o contexto econômico e político atual;
- Reunião trimestral para correção de rumos e consolidação de aprendizagem;
- Observação dos apontamentos contidos no item 5 deste relatório, como lições

aprendidas para o novo ciclo de gestão estratégica da corporação;

- Formalização da gestão estratégica visando efetivar a governança corporativa estabelecendo as etapas do processo, seu fluxo, atribuições e responsabilidades;
- Desenvolvimento do próximo ciclo estratégico com maior foco em estratégias corporativas e reduzida quantidade de ações, que permitam maiores controle e execução efetivos.

De tudo que foi exposto, é fundamental que o monitoramento na gestão estratégica do CBMDF continue avançando no sentido de se sedimentar na cultura organizacional como uma ferramenta de desenvolvimento institucional. Conforme dito no início da pesquisa, o desenvolvimento institucional não está ligado apenas à modernização de equipamentos, de viaturas, de estruturas e de processos administrativos e operacionais, mas ao aumento da capacidade da administração pública em ser efetiva na agregação de valor social (HEIDEMANN; SALM, 2010).

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento-_estrategico.pdf>. Acesso em: 01 de outubro de 2014.

BRASIL. **Guia Referencial para medição de desempenho e Manual para construção de Indicadores** – Ministério do Planejamento. 2008. Brasília – DF.

DISTRITO FEDERAL. **Caderno de Indicadores do Plano Estratégico da 2013 -2016 - CBMDF**. Versão 1.0. 2015. Brasília-DF.

DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal 2013 -2016**. Versão 2.0. 2015.Brasília-DF.

DISTRITO FEDERAL. **Relatório de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico da 2013 - 2016 - CBMDF**. Setembro de 2015. Brasília-DF.

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Execução Premium**. 1ª Ed. Campus, 2008.