

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DIAGNÓSTICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO DECRETO
DISTRITAL DE GOVERNANÇA PELO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

JAPHET ALVES PEREIRA LEITE

Brasília-DF, 2023

JAPHET ALVES PEREIRA LEITE

**DIAGNÓSTICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO DECRETO
DISTRITAL DE GOVERNANÇA PELO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Alexandre de Ávila Gomide.

Brasília-DF 2023

JAPHET ALVES PEREIRA LEITE

**DIAGNÓSTICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO DECRETO
DISTRITAL DE GOVERNANÇA PELO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 07 / 12 / 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alexandre de Ávila Gomide - Orientador

Prof. Dr. Roberto Rocha Coelho

Prof. Dr. André Telles Campos

L533d Leite, Japhet Alves Pereira
Diagnóstico de implementação do decreto distrital de governança pelo
Corpo de Bombeiros Militar do distrito federal / Japhet Alves Pereira Leite. –
Brasília: IDP, 2024.

127 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado Profissional
em Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Ávila Gomide

1. Governança. 2. Boas práticas. 3. Políticas públicas. I. Título.

CDD: 350

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Ao meu Senhor Jesus Cristo.

AGRADECIMENTOS

Somente uma página de agradecimentos é algo limitado e revela-se muito subjetivo. Não tenho a capacidade de ser completo e sem superficialidade, mas estou feliz por ser verdadeiro.

Ao Senhor Jesus Cristo, autor da minha vida, a quem tudo devo.

Aos meus pais, Vicente de Paulo Leite e Ronilda Maria Pereira, pelo amor capaz de fomentar virtudes que me capacitaram para esse estudo.

À minha esposa, Suellen Steffany de Andrade Leite, por ter me impulsionado todos os dias com amor, palavras e compreensão.

Ao Professor Dr. Alexandre de Ávila Gomide pelo brilhantismo e tempo empregado à orientação dessa pesquisa.

Ao amigo Mauro André Kaiser Cabral, pela genialidade e período dispensados a mim e a este trabalho, norteando e dando significado.

Ao meu líder William Augusto Ferreira Bomfim, pela motivação e indicação para essa brilhante formação.

Ao egresso Omar Oliveira Guedes Neto, pois repassou integralmente toda a sua experiência, demonstrando grande amizade e companheirismo.

Ao meu amado irmão, Mickéyas Pereira de Paula Leite, que foi fundamental na construção dessa dissertação.

À cada bombeiro militar que voluntariamente participou dessa pesquisa.

Normalmente os agradecimentos são direcionados às pessoas, mas seria injusto não honrar ao IDP e ao CBMDF, obrigado pela oportunidade e excelência dos trabalhos desenvolvidos.

**“Administração é fazer as coisas direito.
Liderança é fazer as coisas certas.”**

Peter Drucker

RESUMO

A governança adequadamente implementada é fundamental para o sucesso de organizações públicas, especialmente aquelas que lidam com situações críticas como o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Esta pesquisa visa diagnosticar a adesão ao Decreto Distrital de Governança pelo CBMDF identificando quais as boas práticas foram adotadas pela organização. Para isso, a pesquisa se baseou na análise documental (abordagem estrutural) e na coleta de dados por meio da aplicação de questionário aos gestores da corporação (abordagem humanística). O resultado é um diagnóstico sobre a implementação dos modelos de gestão pelo CBMDF com recomendações para o aprimoramento de suas políticas públicas relacionadas à governança. Esse diagnóstico apresentou que a corporação tem bom grau de adesão ao Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019, precisando aumentar esforços direcionados a 12 boas práticas das 46 estudadas, seja na formalização, seja na operacionalização que gera resultados positivos perceptíveis. Também demonstrou a importância da ampla análise, estrutural e humanística, trazendo 23 resultados alinhados (positivamente ou negativamente), sendo que 5 dessas boas práticas obtiveram resultados críticos (alinhados negativamente), necessitando de formalização e operacionalização. Dos 13 resultados desalinhados, 6 indicam a necessidade de ajustes pontuais na implementação da política pública.

Palavras chave: Adesão. Administração. Boas práticas. CBMDF. Compliance. Decreto Distrital. Diagnóstico. Gestão. Governança. Implementação. Iniciativas. Instrumentos de gestão. Política Pública. Riscos.

ABSTRACT

Properly implemented governance is fundamental to the success of public organizations, especially those that deal with critical situations such as the Military Fire Department of the Federal District. This research aims to diagnose adherence to the District Governance Decree by the CBMDF, identifying which good practices were adopted by the organization. To achieve this, the research was based on documentary analysis (structural approach) and data collection through the application of a questionnaire to the corporation's managers (humanistic approach). The result is a diagnosis of the implementation of management models by the CBMDF with recommendations for improving its public policies related to governance. This diagnosis showed that the corporation has a good degree of adherence to District Decree No. 39,736, of 03/28/2019, needing to increase efforts aimed at 12 good practices out of the 46 studied, whether in formalization or in operationalization that generates noticeable positive results. It also demonstrated the importance of broad structural and humanistic analysis, bringing 23 aligned results (positively or negatively), with 5 of these good practices obtaining critical results (negatively aligned), requiring formalization and operationalization. Of the 13 misaligned results, 6 indicate the need for specific adjustments in the implementation of public policy.

Keywords: Accession. Administration. CBMDF. Compliance. District Decree. Diagnosis. Good pratics. Governance. Management. Management instruments. Implementation. Initiative. Public policy. Scratches.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
BG	Boletim Geral
BP	Boa Prática
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CGov	Conselho de Governança Pública
CIG	Comitê Interno de Governança
CF	Constituição Federal de 1988
DF	Distrito Federal
Ed.	Edição
GDF	Governo do Distrito Federal
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
LOB	Lei de Organização Básica
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PARF	Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros
PMI	Project Management Institute
RLOB	Regulamento da Lei de Organização Básica
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE SÍMBOLOS

h	Hora
n° ou n.	Número
®	Marca registrada
§	Parágrafo
%	Por cento

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Estrutura ideal de instrumentos de gestão	42
Figura 2 Fases da pesquisa	65
Figura 3 Organização dos resultados e discussões	67
Figura 4 Boa prática com 87,2% dos gestores com percepção positiva.	80
Figura 5 Boa prática com 67,7% dos gestores com percepção positiva.	81
Figura 6 Boa prática com 97,7% dos gestores com percepção positiva.	81
Figura 7 Boa prática com 79,7% dos gestores com percepção positiva.	82
Figura 8 Boa prática com 72,9% dos gestores com percepção positiva.	82
Figura 9 Boa prática com 66,2% dos gestores com percepção positiva.	83
Figura 10 Boa prática com 33,8% dos gestores com percepção positiva.	83
Figura 11 Boa prática com 46,6% dos gestores com percepção positiva.	84
Figura 12 Boa prática com 40,6% dos gestores com percepção positiva.	84
Figura 13 Boa prática com 50,4% dos gestores com percepção positiva.	85
Figura 14 Boa prática com 51,1% dos gestores com percepção positiva.	85
Figura 15 Boa prática com 37,6% dos gestores com percepção positiva.	86

Figura 16

Boa prática com 57,2% dos gestores com percepção positiva.

86

Figura 17

Boa prática com 47,3% dos gestores com percepção positiva.

87

Figura 18

Boa prática com 45,1% dos gestores com percepção positiva.

87

Figura 19

Boa prática com 42,1% dos gestores com percepção positiva.

88

Figura 20

Boa prática com 42,1% dos gestores com percepção positiva.

88

Figura 21

Boa prática com 64,6% dos gestores com percepção positiva.

89

Figura 22

Boa prática com 36,1% dos gestores com percepção positiva.

89

Figura 23

Boa prática com 54,1% dos gestores com percepção positiva.

90

Figura 24

Boa prática com 51,9% dos gestores com percepção positiva.

90

Figura 25

Boa prática com 44,4% dos gestores com percepção positiva.

91

Figura 26

Boa prática com 31,6% dos gestores com percepção positiva.

91

Figura 27

Boa prática com 6,8% dos gestores com percepção positiva

92

Figura 28

Boa prática com 26,3% dos gestores com percepção positiva.

92

Figura 29

Boa prática com 26,3% dos gestores com percepção positiva.

93

Figura 30

Boa prática com 24,8% dos gestores com percepção positiva.

93

Figura 31

Boa prática com 30,1% dos gestores com percepção positiva.

94

Figura 32

Boa prática com 28,6% dos gestores com percepção positiva.

94

Figura 33

Aderência às boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19

.....95

Figura 34

Aderência às boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19

.....96

Figura 35

Tabela comparativa entre as abordagens de cada Boa Prática

.....98

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 18

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.4 ESTUDOS EXISTENTES SOBRE ADEÇÃO A MODELOS DE GESTÃO AO CBMDF.....	22
1.5 OBJETIVOS E QUESTÕES DA PESQUISA	23
1.5.1 OBJETIVO GERAL	23
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E QUESTÕES DA PESQUISA.....	23
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO/RESULTADOS ESPERADOS	24
1.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	25

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA29

2.1 CONCEITOS-CHAVE RELACIONADOS À PESQUISA	29
2.1.1 GOVERNANÇA	29
2.1.2 COMPLIANCE E GESTÃO DA QUALIDADE	33
2.1.3 GESTÃO DE RISCOS	34
2.2 TEORIAS E ABORDAGENS RELEVANTES PARA ANÁLISE À ADEÇÃO DO CBMDF.....	35
2.2.1 MODELOS DE GESTÃO E AS CORPORAÇÕES PÚBLICAS.....	36
2.2.2 MODELOS DE GESTÃO E O CBMDF	38
2.2.3 SOBRE AS BOAS PRÁTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO.....	38
2.2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA	40
2.2.5 ESTRUTURA IDEAL DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CBMDF	41
2.2.6 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CBMDF (ABORDAGEM ESTRUTURAL)	42
2.2.7 GESTORES DO CBMDF (ABORDAGEM HUMANÍSTICA).....	50

3. REFERENCIAL ANALÍTICO52

3.1 DECRETO DISTRITAL N° 39.736/19: GOVERNANÇA PÚBLICA	52
3.2 BOAS PRÁTICAS NO DECRETO DISTRITAL N° 39.736/19.....	53
3.3 IMPLEMENTANDO O DECRETO DISTRITAL N° 39.736/19	61

SUMÁRIO

4. METODOLOGIA..... 64

- 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 64
- 4.2 FASES DA PESQUISA 65
- 4.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA..... 66
- 4.4 PORQUE O USO DO QUESTIONÁRIO..... 67
- 4.5 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS..... 68
- 4.6 COMO FOI ELABORADO O QUESTIONÁRIO..... 69

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS73

- 5.1 ABORDAGEM ESTRUTURAL DA IMPLEMENTAÇÃO 74
 - 5.1.1 ADEÇÃO FORMAL DE BOAS PRÁTICAS NO CBMDF..... 74
 - 5.1.2 BOAS PRÁTICAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO CBMDF ...
..... 76
 - 5.1.3 BOAS PRÁTICAS SEM REGISTRO NO CBMDF 79
- 5.2 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA IMPLEMENTAÇÃO 80
 - 5.2.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES DO CBMDF (OFICIAIS) – SUPERIOR A
66%..... 80
 - 5.2.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES DO CBMDF (OFICIAIS) – ENTRE 33% E
66%..... 83
 - 5.2.3 PERCEPÇÕES DOS GESTORES DO CBMDF (OFICIAIS) – INFERIOR A
33%..... 91
- 5.3 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS 94
 - 5.3.1 DIAGNÓSTICO DA ADEÇÃO ESTRUTURAL 95
 - 5.3.2 DIAGNÓSTICO DA ADEÇÃO HUMANÍSTICA..... 96
 - 5.3.3 DIAGNÓSTICO GERAL..... 97

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 102

- 6.1 RECOMENDAÇÕES..... 104
- 6.2 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO..... 106

REFERÊNCIAS..... 108

APÊNDICES 115



1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF é instituição com 167 anos reafirmada na atual Constituição Federal (BRASIL, 1988), sendo fundamental à sociedade pelo tipo de serviço desempenhado e seu valor social. Em consonância com suas atribuições legais, seu atual Plano Estratégico define sua Missão como: “Proteção de vidas, patrimônio e meio-ambiente.” (CBMDF, 2017b, p. 20).

Para melhor atuação da corporação, “a qualidade de sua gestão e a efetividade dos resultados são fatores decisivos para a promoção do desenvolvimento social e econômico da sociedade, além de um compromisso com as futuras gerações.” (OLIVEIRA, 2012, p. 31). Seguindo essa lógica, o CBMDF definiu como Tema Estratégico (conceito que deve perpassar transversalmente toda a estrutura organizacional e molda sua cultura) a Governança e a Gestão.

A academia científica definiu que adequados objetivos estratégicos direcionados à dinamização de boas práticas de gestão são capazes de tornar a corporação mais eficiente, mais confiável e com maior valor social (TCU, 2014).

Respondendo ao chamado das escolas de administração pública, o Governo do Distrito Federal (GDF) vem editando normas sobre modelos de gestão, destacando-se o Decreto Distrital nº 39.736/19 (DISTRITO FEDERAL, 2019), que dispõe sobre a política de Governança Pública e *Compliance*.

Nesse contexto de profissionalização da administração distrital, a Governança pode ser definida como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

A presente pesquisa científica investigará o nível de adesão do CBMDF a esses modelos contemporâneos tendo como referência o Decreto Distrital nº 39.736/19 e verificando sua implementação estrutural por meio das normas vigentes na corporação e através da investigação sobre a percepção de seus gestores. O decreto sobre Governança apresenta as boas práticas (políticas públicas), as quais servirão de base para diagnosticar quais estão sendo operacionalizadas no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal por meio de levantamentos (bibliográficos, documentais e questionários).

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa está inserida no contexto de mestrado profissional em administração pública, evidenciando suas finalidades de natureza acadêmica e a aplicação prática de seus resultados no setor público.

O CBMDF desde sua criação presta relevantes serviços de prevenção, extinção e investigação de incêndios, busca, socorro, salvamento e atendimento pré-hospitalar, almejando proteger vidas, patrimônio e meio-ambiente. Assim, a presente pesquisa propõe ser relevante à essa instituição pública oferecendo soluções corporativas que intentem elevar seu valor público e sua responsabilidade social por meio do diagnóstico de adesão ao decreto distrital sobre governança.

A ciência voltada para a gestão pública trabalha continuamente na busca de ampliar o poder e a aplicação dos princípios constitucionais da administração em cada organização governamental. “Em suma, os governos devem ter a preocupação de criar uma cultura de austeridade, transparência, eficiência e controle do gasto público.” (OLIVEIRA, 2012, p. 89).

Reagindo a essa inquietação, a escola científica continuamente desenvolve novos modelos de gestão pública ou adapta os do setor privado por meio de testes metodológicos. “É preciso que o setor público perceba essas transformações e se adapte rapidamente, em benefício da sociedade. Logo, estar aberto às mudanças e às inovações é decisivo para atender as demandas atuais.” (OLIVEIRA, 2012, p. 92).

Academicamente estudar a aplicabilidade e a adesão de modelos de gestão contemporâneos nos órgãos públicos pode trazer resultados importantes, certamente capazes de validar ou ajustar

metodologicamente cada boa prática indicada no escopo de cada modelo.

Dessa forma é possível verificar dois principais polos de contribuição. O primeiro no campo teórico como resultado da sistematização de conceitos relacionados ao diagnóstico de corporações públicas, elevando a compreensão teórica sobre a temática. O segundo é relativo à aplicação prática, pois o resultado dessa pesquisa apresentará um diagnóstico corporativo capaz de propor ações para a adoção de boas práticas relativas aos modelos decretados pelo Governo do Distrito Federal.

Justifica-se a presente pesquisa dado que o diagnóstico proposto poderá contribuir academicamente e com a corporação pública dos bombeiros militares, podendo resultar em soluções que possam ativamente cooperar com uma melhor prestação de serviço ao cidadão por meio da implementação de boas práticas de governança.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O Plano Estratégico do CBMDF vigente ressalta o esforço corporativo no constante aperfeiçoamento da gestão e da governança, buscando a simplificação, agilização e racionalização dos processos, por meio do aprimoramento e da inovação, bem como da supressão de práticas desnecessárias, proporcionando melhor desempenho à corporação (CBMDF, 2017b). “O objetivo é atender as demandas da população com menor custo, no prazo mais curto, com qualidade e transparência e dentro da legalidade.” (OLIVEIRA, 2012, p. 55).

Entretanto, apesar do Plano Estratégico expor essa intenção, o quanto realmente a corporação tem implementado? Quais são os instrumentos (documentos) que emitem decisões alinhadas a esse plano? Os gestores do Corpo de Bombeiros estão percebendo a operacionalização de determinadas boas práticas administrativas?

Essa pesquisa se propõe a investigar se o CBMDF vem implementando as boas práticas dos modelos de gestão contemporâneos validados pelo decreto distrital sobre governança, pesquisando em sua legislação o que tem sido realizado e entre seus bombeiros militares quais são as percepções de efetividade diante dos esforços da liderança da corporação.

Em investigação na bibliografia disponível, os modelos frequentemente testados, aprovados, contemporâneos e validados pelo decreto distrital que são de interesse nesse estudo são os enumerados a seguir:

- 1. Governança (Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019);**
 - 1.1. Compliance e Gestão da Qualidade;**
 - 1.2. Gestão de Riscos.**

Cada um desses modelos deve permear vários setores corporativos, que necessitam de investigação com abordagem estrutural e humanística (FERREIRA *et al*, 2007). A abordagem estrutural será realizada por meio de estudos bibliográficos e documentais, já a humanística por aplicação de questionários que levarem a percepção dos gestores do Corpo de Bombeiros.

Pesquisas anteriores indicavam que a corporação estava tentando aderir à Gestão Estratégica (CABRAL, 2021), à Governança (BOMFIM, 2017) e à Gestão de Projetos (GUEDES NETO, 2019), entretanto, os pesquisadores identificaram algumas dificuldades corporativas, além de ser fundamental pesquisar o quanto se avançou desde a apresentação desses relatórios.

Assim, a formulação do problema de pesquisa cuja a solução será almejada metodologicamente é o seguinte:

- Qual é o grau de implementação do Decreto Distrital sobre governança no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal? Quais boas práticas estão efetivamente operacionalizadas?

Caso o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal tenha aderido completamente às boas práticas do decreto existe a real possibilidade de estar se destacando entre os órgãos do Governo Distrital. Caso tenha aderido parcialmente, ou não tenha aderido, o resultado da pesquisa poderá indicar soluções corporativas para melhoria de sua gestão e de seus resultados na sociedade, podendo contribuir com sua posição valiosa e exclusiva na prestação de serviços à sociedade brasiliense.

1.4 ESTUDOS EXISTENTES SOBRE ADEÇÃO A MODELOS DE GESTÃO AO CBMDF

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF aplica recursos e pessoal para inovar em sua gestão, tendo como processo inicial a formação e especialização de seus gestores que tendem a apresentar estudos aplicados.

Particularmente, em nível de mestrado, foram especializados no IDP e apresentaram trabalho aplicado à gestão e governança do CBMDF três Oficiais:

- Ten-Cel QOBM/Comb. Mauro André Kaiser Cabral, que realizou análise comparativa dos planos estratégicos dos órgãos componentes da segurança pública do Distrito Federal (CABRAL, 2021);

- Ten-Cel QOBM/Comb. Omar Oliveira Guedes Neto, que pesquisou a maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (GUEDES NETO, 2019); e

- Cel QOBM/Comb. William Augusto Ferreira Bomfim, que realizou avaliação da maturidade em Governança do CBMDF (BOMFIM, 2017).

Essas pesquisas são excelentes referências sobre a Governança, a Gestão Estratégica e de Projetos no CBMDF, indicando o estado da governança e da gestão no momento estudado.

Há cursos de carreira na Corporação em nível de especialização *Lato Sensu* em que são elaborados trabalhos de conclusão de curso com foco na solução de problemas corporativos. Dentre os trabalhos recentemente produzidos o estudo realizado pelo Ten-Cel QOBM/Comb. Japhet Alves Pereira Leite serve de referência inicial, em que examina a possível aplicabilidade de decretos distritais relativos à gestão na Corporação (LEITE, 2021). Esse estudo serve de fato inicial para o desenvolvimento dessa dissertação, em que agora se propõe a realização de um diagnóstico mais aprofundado e amplamente fundamentado na abordagem estrutural (extenso estudo da bibliografia e da documentação – fonte secundária) e na abordagem humanística (levantamento das percepções dos integrantes por questionários – fonte primária).

1.5 OBJETIVOS E QUESTÕES DA PESQUISA

1.5.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar a implementação no CBMDF das boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19.

Diagnosticar significa investigar e então apresentar uma descrição apoiada na ciência. O diagnóstico é um relato escrito de uma determinada condição. Implementação nesse estudo significa a emissão de normas e a efetiva operacionalização de determinada boa prática. Assim, o objetivo geral é emitir um relatório que aponte quais boas práticas estão efetivamente operacionalizadas no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Conseqüentemente, apontar quais boas práticas ainda não foram implementadas.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E QUESTÕES DA PESQUISA

a) Identificar as principais boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19.

Questão norteadora: Quais são as boas práticas do Dec. Distrital nº 39.736/19?

O resultado dessa questão norteadora comporá o Referencial Analítico, em que cada boa prática identificada será a referência para a investigação em documentos e por meio de questionários.

b) Averiguar se cada boa prática está sendo operacionalizada por meio de estudo documental (abordagem estrutural).

Questão norteadora: As boas práticas constam em documentos do CBMDF?

Será inicialmente pesquisada se cada boa prática consta (ou não) nas leis e normas da corporação (estudo dos Instrumento de Gestão como fonte secundária de pesquisa).

c) Averiguar se cada boa prática está sendo percebida aplicando questionários aos gestores do CBMDF (abordagem humanística).

Questão norteadora: As boas práticas estão sendo percebidas pelos gestores do CBMDF?

Será pesquisada se cada boa prática está sendo percebida pelos integrantes da corporação por meio da aplicação de questionários (fonte primária de pesquisa).

d) Apresentar diagnóstico corporativo de implementação do Decreto Distrital nº 39.736/19.

Questão norteadora: Quais as boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19 o CBMDF já aderiu?

Organização de um relatório escrito, apoiado na pesquisa metodológica, que apontará quais boas práticas foram efetivamente adotadas na corporação, bem como as que ainda não foram implementadas. Essa organização indicará o nível de implementação do CBMDF ao Decreto Distrital nº 39.736/19.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO/RESULTADOS ESPERADOS

A relevância do estudo está na compreensão e avaliação do grau de adesão do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) ao Decreto Distrital nº 39.736/19 por meio da adoção de suas boas práticas. Essa compreensão pode ofertar à corporação a possibilidade de aumentar significativamente seus resultados relacionados a governança e a gestão. Essa avaliação descreverá o quanto os esforços determinados em seu Plano Estratégico (CBMDF, 2017b) estão surtindo efeitos.

O decreto sobre governança representa a diretriz e a orientação governamentais que visam melhorar a gestão da corporação. O resultado esperado ao diagnosticar o nível de adesão do CBMDF é a possibilidade de identificar lacunas e oportunidades de melhoria, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e de governança, bem como no aprimoramento de suas práticas gerenciais.

Por fim, a pesquisa poderá contribuir para a compreensão da efetividade da implementação desses modelos, verificando se as boas práticas estão sendo devidamente operacionalizadas na corporação e se estão produzindo efeitos positivos que sejam percebidos por seus integrantes.

1.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Accountability - a prestação de contas é o processo pelo qual as entidades do setor público, e os indivíduos dentro delas, são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração e todos os aspectos de desempenho, e se submetem ao devido escrutínio externo. Com efeito, a *accountability* é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida (IFAC, 2001).

Avaliação de riscos - processo que utiliza os resultados da análise de risco para a tomada de decisão quanto ao gerenciamento dos riscos, por meio da comparação com critérios de tolerabilidade de risco previamente estabelecidos (ABNT, 2018).

Boas Práticas de Gestão (*best practice*) - Dentro do conceito de políticas públicas, são atividades governamentais que devem necessariamente gerar resultados e alto impacto. Assim, elas devem ser replicáveis, consistentes, adaptáveis e com a facilidade de utilizar novos recursos e metodologias (FERREIRA *et al*, 2017).

Compliance Público - alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Ferramentas de Gestão - são métodos, metodologias, sistemas, tecnologias, utensílios, procedimentos ou decisões aplicadas em determinado nível (estratégico, tático ou operacional) para possibilitar determinada boa prática administrativa (OLIVEIRA, 2012).

Gerir - significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem (FERREIRA *et al*, 2007).

Gestão - consiste na utilização criteriosa de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) para alcançar um fim identificado. É um meio ou instrumento pelo qual o órgão consegue alcançar um resultado ou objetivo (CBMDF, 2017b).

Gestão de Riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer

segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Governança Pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Indicadores - medidas que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho da Administração, sob a ótica da Estratégia (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG) - indicador baseado em metodologia desenvolvida pelo Tribunal de Contas da União que mensura a capacidade de o órgão ou entidade implementar boas práticas de governança pública (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Instrumentos de Gestão Pública - nos órgãos públicos são as leis e normas publicadas com propósito definido de implementar decisões, boas práticas, ferramentas e modelos de gestão (OLIVEIRA, 2012).

Modelo - derivada do latim *modulus*, conduz a molde, forma, e, embora utilizada em diferentes contextos e significados diferenciados, implica de algum modo a ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto (FERREIRA *et al*, 2017).

Partes interessadas (stakeholders) - são pessoas, grupos ou instituições com interesse comum em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos (IFAC, 2001).

Política Pública - O principal agente da política pública é o governo. Formulada por uma decisão de políticos ou servidores públicos. Produzem resultados e consequências intencionais ou não. (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2020)

Projetos Estratégicos - conjunto de ações inter-relacionadas, com prazo de execução definido, recursos e objetivos claramente previstos, que visam o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou a melhoria dos processos de trabalho (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Valor Público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelo órgão que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (DISTRITO FEDERAL, 2016).



?

2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O apropriado estudo e organização da teoria correlata é fundamental para que a pesquisa seja adequadamente estruturada e para que os resultados e discussões sejam relevantes.

2.1 CONCEITOS-CHAVE RELACIONADOS À PESQUISA

É necessário apresentar os conceitos-chave relacionados aos modelos de gestão do Decreto Distrital nº 39.736/19 (DISTRITO FEDERAL, 2019), que dispõe sobre governança pública, para fundamentação teórica de toda a pesquisa.

2.1.1 GOVERNANÇA

A burocracia representa o modelo de organização social que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido bem interpretada e popularizada pelo sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) (FERREIRA *et al*, 2007).

“Embora seja popularmente conhecida como sinônimo de lentidão, irracionalidade e emperramento administrativo, sua origem e propósitos são bem distintos.” (FERREIRA *et al*, 2007, p. 65). Segundo o autor, a burocracia veio contra o patriarcalismo e patrimonialismo, pois “a capacidade de mando não pode suplantar o dever de obediência das normas e regulamentos.”

Os principais postulados da burocracia são (FERREIRA *et al*, 2007):

- a) Separação entre proprietário e administrador;**
- b) Caráter legal das normas e regulamentos;**
- c) Hierarquia da autoridade;**
- d) Impessoalidade nas relações;**
- e) Rotinas e procedimentos padronizados;**
- f) Competência técnica e meritocracia.**

“A despeito dos problemas inerentes a esse modelo de gestão, aumentou a eficácia da hierarquia, reduzindo os abusos de autoridade

e trazendo uma maneira mais eficiente de gerenciamento.” (FERREIRA *et al*, 2007, p. 69).

Desde o modelo de gestão burocrática, houve grandes avanços, chegando ao mais contemporâneo desse ramo, chamado de Governança, capaz de resolver muitos problemas da gestão burocrática (FERREIRA *et al*, 2007).

A “Governança é entendida como uma reformulação e uma ampliação das formas de relacionamento entre Estado e sociedade, ou entre governo, agentes privados e sociedade, na provisão de políticas públicas.” (MENICUCCI; GONTIJO, 2016).

Para Grindle (2004), Governança consiste em: distribuição de poder entre instituições de governo; legitimidade e autoridade dessas instituições; regras e normas que determinam quem detém o poder e como são tomadas as decisões sobre o exercício da autoridade; relações de responsabilização entre representantes, cidadãos e agências do Estado; habilidade do governo em fazer políticas, gerir os assuntos administrativos e fiscais do Estado, e prover bens e serviços; e impacto das instituições e políticas sobre o bem-estar público.

“A governança [...] torna-se útil à medida que desloca a atenção dos detalhes do comportamento institucional formal e aponta o olhar para os processos interinstitucionais de condução coletiva dos assuntos de interesse público.” (CAVALCANTE; PIRES, 2018). Ou seja, o serviço público cumprindo a expectativa coletiva da sociedade.

Consolida-se um entendimento de governança, essencialmente como um olhar sobre os arranjos institucionais (formais e informais) que organizam e estabilizam as relações entre os diferentes atores envolvidos (GOMIDE; PIRES, 2014; 2016).

“A governança corporativa está ganhando muita força, porque se acredita que seus mecanismos podem monitorar e controlar adequadamente as decisões estratégicas dos executivos de alto nível.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 477). Trata-se principalmente de melhorar o desempenho do quadro de dirigentes da corporação.

Bomfim (2017, p. 11) afirma que a governança corporativa se refere ao padrão de regras das empresas, ou seja, seus sistemas, instituições e as normas pelas quais são controladas e direcionadas. A governança corporativa, por meio de suas práticas, serviu de arcabouço

para a disseminação das suas recomendações na alta gestão das corporações.

Nesse brevíssimo itinerário fica claro que, de um lado, a emergência do termo governança associa-se à necessidade de lidar com a superação das disfunções do modelo burocrático tradicional, mas, de outro, os seus usos e sentidos vão variar muito em função dos contextos organizacionais em que se dão as reflexões contemporâneas sobre governança. Esses sentidos e usos variam da preocupação com o controle das organizações privadas pelos seus acionistas à necessidade de se promover a integração do setor público, por meio de articulações entre diferentes governos (multinível), entre diferentes agências de um mesmo governo e entre estas e atores sociais e privados na busca de construção de capacidades e respostas à altura da complexidade dos problemas enfrentados (CAVALCANTE; PIRES, 2018).

Destacam-se os seguintes princípios da governança pública (DISTRITO FEDERAL, 2019):

- a) Capacidade de resposta;**
- b) Integridade;**
- c) Confiabilidade;**
- d) Melhoria regulatória;**
- e) Transparência; e**
- f) Prestação de contas e responsabilidade.**

O Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança, afirma o seguinte:

Governança: no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2014, p. 26).

Oliveira (2012) demonstra a importância de prestar serviços com qualidade e eficiência, comprometendo-se com a contínua e consistente evolução da administração pública, empreendendo compromisso com as futuras gerações. Para tanto, há a necessidade de políticas públicas de gestão capazes de garantir que os órgãos governamentais promovam o desenvolvimento contínuo de sua capacidade de prestação de serviços, isto é, desenvolvam a sua governança.

Com esse objetivo o Governo do Distrito Federal (GDF) editou o Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, que em seu artigo primeiro determina: “Fica instituída a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta [...] do Poder Executivo do Distrito Federal.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Seguindo o raciocínio, devem ser aplicadas as boas práticas relativas à Governança por força do seguinte artigo:

Art. 7º Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração direta [...] do Poder Executivo do Distrito Federal: I - executar a Política de Governança Pública e *Compliance*, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto, e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do Conselho de Governança Pública (CGov). (DISTRITO FEDERAL, 2019).

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal iniciou a dinamização da Governança por meio de Comitês Internos de Governança (CIG). O objetivo dos comitês é garantir o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de governança de forma contínua e progressiva. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

O CBMDF tem dois importantes comitês em funcionamento:

- Comitê Interno de Governança Pública (CBMDF, 2019a); e
- Comitê de Gestão de Riscos (CBMDF, 2019c).

Ademais, a literatura aponta que também há importância na participação da comunidade civil, bem como o desenvolvimento das temáticas relacionadas a *Compliance* e a Transparência. “É essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas.” (TCU, 2014, p. 49).

É fundamental que a comunidade que utiliza os serviços do CBMDF avalie o desempenho e os resultados organizacionais; utilizando de transparência, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas. (TCU, 2014).

Conseqüentemente, Oliveira (2012) afirma que atualmente, em função das demandas da sociedade por mais e melhores serviços públicos, transparência e participação, é necessário rever o papel tradicional das funções corporativas e dar-lhes prioridade na formulação e na coordenação das políticas que levem em conta as

demandas da sociedade e a necessidade de melhoria contínua da governança da administração pública.

2.1.2 COMPLIANCE E GESTÃO DA QUALIDADE

Compliance Público é definido pelo Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, como o “alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

A tradução de *Compliance* do inglês para o português significa Conformidade. Um serviço conforme é de acordo com a qualidade esperada pelo cliente (ou pela sociedade).

A *Compliance* está intimamente ligada ao interesse público e à conformidade dos serviços desempenhados dentro e fora das instituições governamentais. Destaca-se o texto que impera a aplicação da *Compliance* (por consequência também a Gestão da Qualidade) no CBMDF:

Art. 19. Os órgãos e entidades da administração direta [...] do Poder Executivo do Distrito Federal devem atuar alinhados aos padrões de *Compliance* e probidade na gestão pública, estruturando controles internos baseados na gestão de riscos e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Nesse sentido, “é indispensável garantir ao gestor que seus atos estejam em conformidade com a legislação vigente.” (OLIVEIRA, 2012, p. 89). Também é importante esclarecer que “a qualidade é definida como conformidade aos requisitos.” (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008, p. 40).

Outro ponto fundamental é que “os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e não os trabalhadores. As boas práticas voltadas para a qualidade devem vir de cima para baixo”, até envolver todos os integrantes da corporação. (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008, p. 40).

Ampliando o raciocínio, para se implantar boas práticas de *Compliance* naturalmente deve-se passar pelo monitoramento e melhoramento de processos corporativos, com o intuito de obter mais qualidade.

“O sistema de qualidade de uma empresa é composto, basicamente, de um manual da qualidade e de procedimentos que orientam como executar determinada tarefa, detalhando os processos e as responsabilidades.” (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008, p. 76).

Marshall Junior *et al* (2008) ainda afirmam que a manutenção de registros que comprovem como determinada atividade foi executada, bem como o permanente monitoramento, é um fator importante para melhorar os processos.

Resumidamente: “Documento o que faz, como faz e comprove a execução através de registros, que serão mais tarde usados para melhorar todo o sistema de qualidade.” (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008, p. 76).

Fechando sobre *Compliance*, a norma NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (ABNT, 2009^a) pode trazer boas práticas relevantes à gestão do CBMDF, pois visa prevenir a ocorrência de não-conformidade em qualquer fase do ciclo de produção de um bem ou serviço, desde o planejamento até a entrega e demais atividades pós-entrega. (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008).

A Gestão por Governança está intimamente ligada à *Compliance* e a Gestão de Riscos, tanto que costumam ser trabalhados num mesmo escopo, justamente o que foi realizado no decreto objeto desse estudo.

2.1.3 GESTÃO DE RISCOS

Segundo o Plano Estratégico da corporação, com vigência de 2017 a 2024, a gestão de riscos consiste em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (ABNT, 2009b *apud* CBMDF, 2017b).

A “Gestão de Riscos refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto gerenciar riscos refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos.” (ABNT, 2018).

“A Eficácia da Gestão de Riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão” destaca-se que os “riscos são o efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018).

Para o Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, em seu Art. 2º, inciso V, a Gestão de Riscos pode ser definida como:

Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

A mesma norma é imperativa em definir que os gestores instituem as boas práticas relativas à Gestão de Riscos por meio de um sistema:

Art. 17. Cabe à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão ou entidade no cumprimento da sua missão institucional [...]. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal pode se beneficiar das boas práticas relativas à implantação de adequado sistema de Gestão de Riscos. O Decreto Distrital sobre Governança inclui tanto a *Compliance*, quanto a Gestão de Riscos, e apresenta boas práticas que o CBMDF pode implementar em sua estrutura de gestão pública.

2.2 TEORIAS E ABORDAGENS RELEVANTES PARA ANÁLISE À ADEÇÃO DO CBMDF

A edição de um decreto distrital impõe a submissão do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal a suas determinações. Entretanto existem várias possibilidades de abordagens na adesão de modelos de gestão expressos.

Alguns estudiosos da gestão pública se dedicam ao tema e são apresentados itens relevantes de seus estudos nos tópicos que são apresentados a seguir.

2.2.1 MODELOS DE GESTÃO E AS CORPORAÇÕES PÚBLICAS

Um Modelo de Gestão é a reunião e organização de boas práticas que devem gerar resultados positivos em determinado tema da administração. Esse arcabouço de opções deve impactar uma corporação, um setor ou uma atividade de forma a produzir valor.

Os Modelos de Gestão devem facilitar o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na sua avaliação (OLIVEIRA, 2012). Esses modelos inicialmente foram pensados para corporações privadas, mas atualmente também são fundamentais para as corporações públicas.

Aproveitando desses modelos e suas boas práticas, “a modernização da gestão pública seria, então, uma obra coletiva, em que todos os órgãos públicos assumiriam suas parcelas de responsabilidade.” (FERREIRA *et al*, 2007, p. 23).

Para Ferreira *et al* (2007) as primeiras abordagens relativas aos modelos são extremamente prescritivas, desconsiderando os fatores circunstanciais envolvidos na gestão organizacional, como se a administração fosse uma ciência exata, com resultados previsíveis e condições de aplicação controláveis.

Importante destacar que a administração pública pode utilizar diversas ferramentas das ciências exatas, mas na verdade é uma ciência social que está vinculada às opções disponíveis (que podem ser variáveis qualitativas ou quantitativas) e decisões (objetivas e subjetivas) dos gestores que devem observar diversos fatores, incluindo a expectativa da sociedade e a cultura organizacional.

Compreenda que as teorias e técnicas administrativas podem ser formuladas e aplicadas com base em diferentes perspectivas, tendo em vista que a administração, por estar inserida no campo das ciências sociais, caracteriza-se como ciência aplicada. (FERREIRA *et al*, 2007, p. 14).

Dessa forma, a análise da implementação deve ser analisada com abordagem estrutural e humanística. Importante verificar a formalização das decisões por meio de edição de leis e normas (estrutural), mas também se realmente houve operacionalização e se foi percebida (humanística).

Dentre os vários modelos de gestão delineados pela academia científica, é uma escolha dos líderes do setor público definir quais modelos tem melhor desempenho e devem ter suas boas práticas empregadas. Inclusive, alguns modelos são inaplicáveis ao setor público que busca valor social, enquanto o setor privado busca essencialmente o lucro.

Seguindo essa liberdade, aconselhado por seus assessores técnicos e fundamentado na ciência disponível, o Governador do Distrito Federal editou o Decreto Distrital nº 39.736, em 28 de março de 2019, que adotou a perspectiva do Modelo de Governança.

A partir dessa decisão, as corporações públicas do Governo do Distrito Federal devem buscar a adesão por meio da operacionalização das respectivas boas práticas de gestão.

Entretanto, deve-se ressaltar que as “organizações são entes singulares, porque cada uma é única, idiossincrática e dinâmica.” (FERREIRA *et al*, 2007, p. 31). Assim, mesmo após a edição dos decretos, cabe a cada corporação pública realizar permanente pesquisa que fundamente a decisão de adotar cada uma das boas práticas explícitas e implícitas propostas no decreto distrital, bem como complementar ou adaptar suas decisões apoiadas pela bibliografia de referência relativa aos modelos de gestão em questão.

Ainda, dada a singularidade de cada corporação pública, pode acontecer que mesmo buscando operacionalizar cada boa prática de gestão por meio de ordens escritas, em alguns casos pode não ser efetivo ou operacionalizado os atributos de determinado modelo de gestão.

Corroborando com esse raciocínio, Ferreira *et al* (2007) afirma que a singularidade existente nas organizações impede que qualquer modelo de gestão, por mais adequado que possa parecer, seja considerado ideal e aplicado integralmente. O ajuste dos modelos às características próprias de cada organização é primordial para o sucesso da gestão. Desta forma, mesmo após estudo exaustivo por especialistas na elaboração e publicação das normas mencionadas, faz-se necessário que os órgãos realizem diagnósticos que indiquem o que foi implementado e o que necessita de direcionamento de esforços para operacionalizar.

Fechando o raciocínio, determinadas boas práticas de gestão podem ser diretamente implementadas, entretanto outras podem exigir adaptação ou simplesmente serem inviáveis para a corporação pública.

2.2.2 MODELOS DE GESTÃO E O CBMDF

Existem infindáveis modelos de gestão, alguns contemporâneos e adequados para o setor público, e outros antiquados ou impróprios para determinadas corporações. O Governo do Distrito Federal avaliou e declarou sua intenção de recepção de alguns modelos de gestão que acredita serem hodiernos e valiosos por meio da edição de decretos.

O CBMDF é subordinado ao Governador do Distrito Federal, conforme consta no § 6º, Art. 144, da Constituição Federal vigente (BRASIL, 1988). Seguindo esse raciocínio, torna-se relevante que o Corpo de Bombeiros Militar do DF operacionalize os modelos de gestão mais recentes validados nos decretos distritais, operacionalizando-os em sua estrutura organizacional e aumentando seu próprio valor público.

O diagnóstico objetivado nessa pesquisa será obtido após enumerar as boas práticas de gestão do Decreto Distrital nº 39.736/19, que adotou a perspectiva do Modelo de Governança, e levantar se estão sendo operacionalizadas pela corporação por meio de abordagem estrutural e humanística.

Em seu Plano Estratégico (CBMDF, 2017b) a corporação deixou evidente essa intenção, cabendo aos seus líderes o esforço de implantação e aos bombeiros militares a operacionalização de cada boa prática de gestão. A proposta é especificamente diagnosticar a adesão da corporação, o quanto foi documentado e qual a percepção de seus gestores relativamente às boas práticas de Governança, *Compliance* e Gestão de Riscos.

2.2.3 SOBRE AS BOAS PRÁTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO

Boas Práticas de Gestão (*best practice*), especificamente dentro do conceito de políticas públicas, são atividades governamentais que devem necessariamente gerar resultados e alto impacto. Assim, elas devem ser replicáveis, consistentes, adaptáveis e com a facilidade de utilizar novos recursos e metodologias (FERREIRA *et al*, 2017).

A adoção das boas práticas é implementada por meio de instrumentos (ferramentas) de gestão. “A adoção de ferramentas de gestão demanda uma contextualização considerável, levando em conta restrições e potencialidades reais como variáveis balizadoras de qualquer esforço de (re)estruturação.” (BOMFIM, 2017, p. 14). Os instrumentos de gestão na administração pública são os documentos, sendo a referência para descobrir se determinada boa prática está sendo operacionalizada estruturalmente. Caso determinada boa prática não tenha documentação, certamente não foi implementada na corporação pública. Isso se dá em resposta ao princípio da legalidade:

A legalidade, como princípio de administração (CF, Art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (MEIRELLES, 2020, p. 12).

Resumidamente, a corporação pública só pode fazer ou deixar de fazer se a lei, a norma, assim determinar.

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), definido como órgão público militar, é regido por esse princípio administrativo. Dessa forma, a abordagem estrutural é realizada por meio do estudo dos instrumentos de gestão pública (os documentos), particularmente das leis, normas, portarias, diretrizes, manuais, guias ou planos, que são emitidos para nortear, emitir decisões, aplicar ferramentas, qualificar a gestão para implementar as boas práticas de determinado modelo.

A análise direta dos documentos editados possibilita a identificação das boas práticas que podem estar sendo aplicadas no CBMDF. Em oposição, a ausência de instrumentos pode indicar a não adesão da corporação.

Já a abordagem humanística é importante porque não basta somente estruturar documentalmente na corporação determinada boa prática de gestão, sendo fundamental que essa boa prática gere resultados e esses sejam percebidos por seus integrantes.

Muito raramente, a cultura organizacional pode trazer posturas e ações de seus integrantes que sejam boas práticas almejadas de

modelos de gestão, a abordagem humanística também é capaz de identificá-las, mesmo não retirando a necessidade de formalização em documentos.

Os decretos determinam aplicação de modelos de gestão. Como os modelos de gestão são operacionalizados por suas boas práticas, ao investigar se estão implementadas ter-se-á o diagnóstico da adesão pelo CBMDF do Decreto Distrital nº 39.736/19.

2.2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA

Segundo Lotta (2019) há quatro fases na implementação de uma política pública.

A primeira fase, da agenda, é o momento de definição de temas prioritários a serem tratados pelo Estado. As análises sobre essa fase buscam compreender como e por que determinados temas se tornam mais (ou menos) prioritários. A segunda fase, de formulação, é o momento em que as políticas serão objeto de formulação, de planejamento, seus modelos e objetivos. A terceira fase é a da implementação, momento em que os planos formulados se tornarão realidade. É o momento que depende fortemente da ação de burocratas e dos instrumentos de ação estatal. Por fim, a fase de avaliação é aquela em que os resultados das políticas públicas serão mensurados. (LOTTA, 2019)

A edição de um decreto (*per si*) é uma tentativa da autoridade em implementar políticas públicas. Ferreira *et al* (2017) afirma que uma Boa Prática de Gestão indica uma política pública que deve gerar resultados, ou seja, deve ser percebida.

A implementação da política pública por corporações pode ser verificada por duas vertentes, ajustando a pesquisa conforme as características da política pública e da corporação:

- Legislação e normas publicadas, que definem as responsabilidades, os processos administrativos e os sistemas de informação em funcionamento;
- Levantamento das percepções dos *stakeholders*.

Nessa pesquisa é viável a análise das legislações e normas publicadas (abordagem estrutural), iniciando pelo topo da hierarquia

de normas, da legislação federal até chegar aos planos setoriais ou temáticos.

A respeito dos *stakeholders* que podem ser pesquisados (abordagem humanística), a escolha dos gestores da corporação foi dada por sua responsabilidade em operacionalizar as boas práticas determinadas pelo decreto distrital em todos os níveis. Caso os gestores não percebam determinada implementação de determinada boa prática, tem-se a certeza que não está sendo operacionalizada em seu setor, mesmo após a decisão ser editada.

O processo de implementação de políticas públicas é altamente interativo. Muitos atores são envolvidos nos processos decisórios que levam à materialização das políticas. Esses atores podem estar dentro ou fora das organizações, podem ser estatais ou não estatais, podem ser formais ou informais. (LOTTA, 2019)

Os desafios para a implementação bem-sucedida de políticas públicas passam pela superação da falta de recursos, da resistência à mudança, da falta de capacidade técnica e da falta de coordenação entre os atores envolvidos.

Destaca-se nesse processo a importância da edição de instrumentos de gestão nas quatro fases da implementação da política pública.

2.2.5 ESTRUTURA IDEAL DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CBMDF

Nessa pesquisa científica define-se como Instrumento de Gestão Pública os documentos, a exemplo de leis, normas, portarias, diretrizes, manuais, guias ou planos, que são emitidos para nortear, emitir decisões, aplicar ferramentas, implementar boas práticas e qualificar a gestão.

Isso se dá porque a administração pública está sujeita ao Princípio da Legalidade, em que deve se sujeitar aos mandamentos das leis, das normas e do bem comum, conforme o Artigo 37 da Constituição Federal vigente (MEIRELLES, 2020, p. 20). As Boas Práticas são instrumentalizadas nos órgãos principalmente por meio desses documentos (abordagem estrutural), restando pouco para ser implementado pela cultura organizacional (abordagem humanística). Assim, são apresentados a seguir os principais instrumentos de gestão

para o CBMDF, órgão organizado pela União em acordo com o Art. 142 da CF (BRASIL, 1988):

- **Leis Federais:** Lei de Organização Básica – LOB e Estatuto dos Bombeiros Militares;
- **Decretos Federais e Distritais:** Regulamentos da LOB e demais decretos aplicáveis;
- **Portarias do Comando-Geral do CBMDF,** conforme figura a seguir:

Figura 1 – Estrutura ideal de instrumentos de gestão



Fonte: O autor

2.2.6 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CBMDF (ABORDAGEM ESTRUTURAL)

Nessa seção será realizado levantamento documental que resumidamente apontará como cada instrumento contribui (ou pode contribuir) com os modelos de gestão dessa pesquisa.

A análise direta dos instrumentos editados possibilitará a identificação das boas práticas que estão sendo aplicadas no CBMDF. Em oposição, a ausência de instrumentos diretamente ligados às boas práticas pode indicar a não adesão.

- Lei de Organização Básica (LOB) e seus regulamentos (RLOBs):

Essa legislação é fundamental para determinar a estrutura organizacional. A governança orienta que a corporação seja setorizada por temática. Há também a orientação da composição de seções específicas para o controle interno, para a inovação, a assessoria em governança e escritório para a gestão estratégica e de projetos (TCU, 2014).

A própria organização dos setores pode contribuir com a eficiência e a estratégica corporativas, com a gestão de riscos, com a *Compliance*, além de poder inibir a corrupção.

A Lei Federal 8.255/91 (BRASIL, 1991), o Decreto Federal 7.163/10 (BRASIL, 2010) e o Decreto Distrital 31.817/10 (DISTRITO FEDERAL, 2010) estruturam adequadamente o CBMDF. A setorização administrativa, o controle interno e a estrutura de Gestão para Resultados estão em maioria estruturados, entretanto não foi identificada estrutura específica de Governança, ficando sob responsabilidade de um órgão consultivo e colegiado denominado Alto-Comando.

- Estatuto Bombeiro Militar:

A Lei Federal 7.479/86 (BRASIL, 1986) define a ética profissional e delinea a cultura organizacional do CBMDF, bem como descreve direitos e deveres. Apresenta fatores contribuintes com a integridade corporativa e responsabilização, atributos fundamentais para a Governança e a Gestão de Riscos da corporação (TCU, 2014).

- Regimento Interno:

Essa norma é capaz de responsabilizar explicitamente cada setor da corporação. Por todo o regimento deve haver a sinergia de esforços na consecução da estratégia e da governança corporativas. Por intermédio dessa norma é possível realizar o monitoramento dos setores corporativos.

O Regimento Interno atua diretamente nos mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão do CBMDF (TCU, 2014).

O Regimento Interno está publicado em Boletim Geral da corporação (CBMDF, 2020d).

- Carta de Serviços:

A Carta de Serviços tem por objetivo informar ao usuário sobre os serviços prestados, as formas de acesso e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento público (BRASIL, 2017).

Esse instrumento define com clareza e precisão como o CBMDF deve atuar, fundamentando sua estratégia em busca de resultados. Além de ser um instrumento fundamental para governança, possibilita a fiscalização popular. “Considerando o necessário foco das organizações na prestação de serviços com eficiência, o alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas é fundamental para a otimização de resultados.” (TCU, 2014).

É impossível definir a estratégia corporativa sem saber exatamente sua missão e o detalhadamente daquilo que se faz (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

A Carta de Serviços do CBMDF está publicada no sítio da internet da corporação (CBMDF, 2021).

- Plano de Emprego Operacional:

Esse instrumento é derivado da estrutura do CBMDF, da carta de serviços e da estratégia corporativa. Define as diretrizes de como será a tática da corporação para o perfeito alcance dos resultados.

Esse plano é de nível tático e define principalmente a logística corporativa. Onde e quando empregar os recursos (imóveis, viaturas e equipamentos) e os colaboradores.

É um importante instrumento para à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).

O Plano de Emprego do CBMDF está publicado em Boletim Geral da corporação (CBMDF, 2020b).

- Diretriz (ou Política) de Governança:

É o postulado que define o macroprocesso institucional de Governança, seus valores imutáveis, bem como sua aplicação corporativa sob determinados parâmetros. Tem o objetivo de orientar e formalizar a Governança corporativa, determinando seu ciclo completo (avaliar, direcionar e monitorar), bem como as diretrizes de como

operacionalizar seus mecanismos: liderança, estratégia e controle (TCU, 2014).

A corporação editou sua Política de Gestão de Riscos (CBMDF, 2019b), entretanto ainda não publicou uma diretriz mais abrangente para a Governança do CBMDF.

- Plano de Governança:

A Governança deve ser planejada, desenvolvendo processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem sua completa implantação por meio de objetivos e desafios estabelecidos pela e para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências (TCU, 2014).

O Plano de Governança é a descrição formal em documento de como projetar, implantar, acompanhar e avaliar a Governança da corporação. Define como será operacionalizada a *Accountability* (abrangendo a transparência e a fiscalização da gestão), a Gestão de Riscos e a *Compliance* (incluindo a Gestão da Qualidade).

A corporação ainda não editou esse plano que planejará a implantação de uma série de itens que o Tribunal de Contas da União avalia do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (TCU, 2021).

- Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG):

Trata-se de um Indicador baseado em metodologia desenvolvida pelo Tribunal de Contas da União que mensura a capacidade de o órgão ou entidade implementar boas práticas de governança pública (DISTRITO FEDERAL, 2019).

O CBMDF realizou sua autoavaliação em 2018 alcançando o índice de 48% (TCU, 2018). Entretanto não foi encontrado relatório mais recente, que possivelmente anunciaria nota mais alta pela posterior implantação dos comitês internos.

- Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros (PARF):

O CBMDF anualmente elabora, aprova e executa seu PARF, sendo um instrumento de gestão que engloba a orçamentação e as diretrizes da execução financeira da corporação (CBMDF, 2020c). É um dos instrumentos mais importantes para o controle interno e a Governança, e deve ser derivado diretamente do Plano Estratégico. O

alinhamento da estratégia com a elaboração do orçamento está em fase inicial de implantação, entretanto todo o procedimento já está padronizado.

O Questionário de Levantamento de Capacidade de Governança Pública e Governança e Gestão de Aquisições de Órgãos e Entidades da Administração Pública indica que a orçamentação deve ter participação popular (TCU, 2021), o que ainda não acontece no CBMDF.

- Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT):

Definido pela RLOB federal em seu Art. 14 (BRASIL, 2010), é um valioso instrumento de controle interno, para proativamente relatar Achados de Auditoria. Seu relatório anual é muito importante para a Transparência Ativa. Tem grande peso na avaliação realizada pelo Questionário de Levantamento de Capacidade de Governança Pública e Governança e Gestão de Aquisições de Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU, 2021).

O PAINT de 2022 está publicado em Boletim Geral da corporação (CBMDF, 2022).

- Relatório Anual de Governança:

É um instrumento de *Accountability*, imprescindível para a fundamentação e planejamento das ações estratégicas e de governança do CBMDF. Também é um importante instrumento de transparência ativa. A corporação ainda não adotou esse instrumento de gestão.

- Diretriz (ou Política) de Gestão Estratégica:

É o postulado que define o macroprocesso institucional de Gestão Estratégica, seus valores imutáveis e sua aplicação corporativa sob determinados parâmetros.

Aponta como será estabelecido o ciclo completo composto pelos processos de planejamento, alinhamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão da estratégia institucional. A gestão estratégica deve perpassar todos os setores corporativos, bem como envolver cada bombeiro militar (CBMDF, 2017d).

A Diretriz de Gestão Estratégica do CBMDF está publicada em Boletim Geral da corporação (CBMDF, 2017c).

- Plano Estratégico:

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada. A corporação deve reconhecer a sua situação atual e fazer uma projeção de futuro, isto é, como ela deseja estar em determinado prazo. Para tanto, estabelece os resultados almejados e os meios para alcançá-los em plano estratégico escrito (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

O Plano Estratégico é o instrumento de planejamento que fornece direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia, de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados (CBMDF, 2017b).

A Gestão de Projetos é decorrente diretamente do Plano Estratégico (CBMDF, 2018).

O CBMDF publicou seu plano 2017-2024 em abril de 2017 (CBMDF, 2017b). Foi elaborado com ampla participação e com a estrutura recomendada pela academia científica e pelos órgãos de controle.

- Planos de Comando (ou Planos Setoriais):

Os planos setoriais servem para definir a tática (como aplicar os recursos e as pessoas) e as ações (como operacionalizar a estratégia e a governança corporativas em seu setor). São documentos internos que definem um calendário e ordens para execução de atividades, determinando responsabilização. Fazem parte da avaliação no Levantamento de Capacidade de Governança e Gestão Públicas (TCU, 2021).

No CBMDF os Planos de Comando são boas práticas de alguns chefes, entretanto não está institucionalizado.

- Manual de Gerenciamento de Projetos:

Chamar um empreendimento ou esforço de projeto implica definir o que se deseja alcançar (escopo), em que período (tempo), a que custo (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais), e com qual padrão de qualidade (CBMDF, 2018).

Gerenciar projetos significa aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e ferramentas aumentando as chances de alcance dos objetivos pretendidos (CBMDF, 2018).

Fundamental para guiar a perfeita execução dos projetos desencadeados pelo Plano Estratégico. A metodologia expressa no manual disciplina em todos os âmbitos o gerenciamento de projetos do CBMDF, bem como auxilia os Gerentes de Projetos no desenvolvimento de seus trabalhos.

O Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF está publicado em Boletim Geral da corporação (CBMDF, 2018).

- Manual de Mapeamento e Remodelagem de Processos;

Esse guia é importantíssimo para conformidade dos serviços internos e externos (gestão da qualidade) da corporação. A definição da metodologia de mapeamento e melhoria dos processos é fundamental para sobrevivência institucional.

A remodelagem dos processos deve ser realizada com base no aumento da eficiência, subsidiado por indicadores, apoiados pelos relatórios de gestão de riscos e com foco na desburocratização (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008).

O CBMDF tem comissão de Mapeamento e Remodelagem de Processos instituída, mas os trabalhos estão suspensos e ainda não foi publicado manual (CBMDF, 2017e).

- Caderno de Indicadores:

Indicador é um número decimal, porcentagem, razão ou taxa que apresenta um aspecto do desempenho, permitindo avaliar continuamente a evolução de determinada atividade. Seu monitoramento apoia a tomada de decisões no âmbito em que está inserido (CBMDF, 2017d).

Podem ser definidos indicadores para medir desempenho de projetos e de processos. Também podem ser estabelecidos com o objetivo de avaliar determinada corporação ou determinado setor em algum tema. A maior pontuação das avaliações do Tribunal de Contas da União advém do estabelecimento, padronização, monitoramento e apresentação de indicadores (TCU, 2021).

A corporação editou Caderno de Indicadores (CBMDF, 2017d) para o Plano Estratégico 2017-2024 (CBMDF, 2017b), entretanto não foi encontrado sítio aberto que apresente o monitoramento desses indicadores de forma setorizada e em painéis (*dashboards*) interativos para transparência e acompanhamento do público interno e externo.

O Relatório de Avaliação do Plano Estratégico 2013-2016 aponta o uso de painéis (*dashboards*) para a apresentação de relatórios gerenciais personalizáveis para a alta gestão do CBMDF (BRASIL, 2017a).

- Relatório Anual de Gestão:

É um instrumento de *Accountability*, imprescindível para a fundamentação e planejamento das ações de governança e decisões estratégicas do CBMDF. Também é um importante instrumento de transparência ativa.

O CBMDF publica seu plano anual conforme modelo disposto na Instrução Normativa TCU 63/2010 (TCU, 2010) e da Decisão Normativa TCU 178/2019 (TCU, 2019).

- Plano de Comunicação e Publicidade:

O Plano de Comunicação e Publicidade (ou somente Plano de Comunicação) é fundamental para a disseminação da cultura e apresentação dos resultados relativos à Governança e Gestão para Resultados. É requisito de avaliação de capacidade do Tribunal de Contas da União (TCU, 2021).

É importante ser dividido em duas seções: Interna e Externa. No Plano de Comunicação Interna o objetivo é informar os servidores sobre a Governança e a Gestão Estratégica, bem como formar consenso e sinergia na consecução do Plano de Governança e do Plano Estratégico. No Plano de Comunicação Externa o objetivo é realizar a proteção da imagem corporativa (Gestão de Riscos), planejar a Transparência Ativa, e também divulgar os atos de gestão e operacionais da corporação para a sociedade.

A corporação não tem esse plano editado.

2.2.7 GESTORES DO CBMDF (ABORDAGEM HUMANÍSTICA)

O CBMDF tem estrutura militar hierarquizada, dividida em Oficiais e Praças. Os Oficiais são os responsáveis pela governança e gestão da corporação.

As decisões são organizadas e emitidas por esses servidores públicos no intuito de implementarem determinada política pública, operacionalizando as boas práticas de gestão.

Em relação a formação e atualização dos gestores da corporação, a maioria dos Oficiais realizaram um curso de formação em regime de internato com duração de três anos, devendo passar ao menos por mais dois cursos de carreira voltados à gestão pública atualmente com duração superior a nove meses cada:

- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais; e
- Curso de Altos Estudos para Oficiais.

Todos os Oficiais, nesses três cursos, passam por instruções em Governança Pública. Diferentemente dos demais *stakeholders* (principalmente os militares praças e os civis da comunidade), que em sua maioria não tiveram contato formal com as teorias sobre Governança Pública.

Dessa forma, na abordagem humanística, o grupo adequado à pesquisa é o de Oficiais, pois os demais *stakeholders* naturalmente podem ter dificuldade de perceber as boas práticas de gestão relacionadas aos resultados corporativos pela baixa compreensão da disciplina.



3

3

REFERENCIAL ANALÍTICO

A pesquisa documental e por questionários que será desenvolvida se apoiará principalmente nesse referencial analítico, que apresenta um catálogo de boas práticas obtidas no estudo do decreto distrital sobre governança.

3.1 DECRETO DISTRIAL N° 39.736/19: GOVERNANÇA PÚBLICA

O Decreto Distrital n° 39.736/19 “dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Essa norma inicia seu texto apresentando três importantes definições, resumidamente:

Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

***Compliance* público:** alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público;

Gestão de riscos: contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Esse mesmo decreto, em seu Capítulo II apresenta os Princípios e as Diretrizes da governança pública.

No seu Capítulo III trata dos relevantes Mecanismos da Governança Pública, quais sejam:

- Liderança;

- Estratégia; e
- Controle.

Em seu Capítulo IV inicia uma série de determinações e delegações de competência para implementação da Governança nos órgãos do Distrito Federal.

No Capítulo V aborda rapidamente sobre Gestão de Riscos, e nos capítulos seguintes sobre Transparência e *Compliance* Público.

Por fim, em seu Capítulo VII trata das Disposições Finais.

Durante todo seu texto é possível extrair boas práticas de gestão que podem ser efetivadas no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

3.2 BOAS PRÁTICAS NO DECRETO DISTRITAL Nº 39.736/19

Essa subseção tem estrutura lógica que apresenta sequencialmente a cópia exata da parte do texto do Decreto Distrital nº 39.736/2019 que indica explícita ou implicitamente alguma boa prática de gestão, e então descreve-se sinteticamente a boa prática que pode ser implementada no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Não se faz nesse tópico o julgamento se a boa prática já está sendo operacionalizada, também não foram verificados seus contornos de causa-efeito no CBMDF. Busca-se somente a apresentação da boa prática de gestão adaptada ao Corpo de Bombeiros do DF.

Assim, inicia-se a sequência de apresentar primeiramente a citação e em seguida a proposta de boa prática decorrente para o CBMDF:

Art. 5º [...] I - Liderança - conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, tais como integridade, competência, responsabilidade e motivação, exercido nos principais cargos de órgãos ou entidades, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 01: Estabelecimento de critérios para assumir cargos de Comando e Chefia.

Art. 5º [...] II - Estratégia - definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre os órgãos e entidades e as partes interessadas, de maneira que os serviços e produtos de responsabilidade do órgão ou entidade alcancem o resultado pretendido. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 02: Constituição de Planos de Comando e Planos de Chefia alinhados ao Plano Estratégico.

Art. 5º [...] III - Controle - processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades do órgão ou entidade, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 03: Constituição de processos específicos para monitoramento e mitigação de riscos contrários aos objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão.

Boa prática 04: Remodelagem de processos com ênfase na mitigação de riscos.

“Art. 6º [...] I - formas de acompanhamento de resultados, inclusive por meio do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG).” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 05: Monitoramento de resultados por meio de índices.

Boa prática 06: Adoção do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGC).

“Art. 6º [...] II - soluções para melhoria do desempenho do órgão ou entidade.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 07: Responsabilizar setor para pesquisa, desenvolvimento e implementação de inovações voltadas ao desempenho institucional.

“Art. 6º [...] III - mecanismos institucionais para mapeamento de processos.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 08: Mapear os processos corporativos por meio de comissões ou grupos de trabalho.

“Art. 6º [...] IV - instrumentos de promoção do processo decisório com base em evidências.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 09: Adoção de ferramentas de apoio à decisão, tais como *dashboards*.

“Art. 6º [...] V - elaboração e implementação de planejamento estratégico do órgão ou entidade.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 10: Implementação do Planejamento Estratégico, editando plano escrito.

Art. 8º Fica instituído o Conselho de Governança Pública - CGov com a finalidade de assessorar o Governador na condução da Política de Governança Pública e *Compliance* da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 11: Constituir estrutura definitiva de assessoramento da autoridade máxima em Governança Pública no CBMDF.

“Art. 10. [...] II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 12: Adequar a cultura organizacional para boa governança pública com uso de manuais e guias.

“Art. 10. [...] III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e aprimorar a coordenação de programas e da Política de Governança Pública e *Compliance*.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 13: Produzir recomendações aos setores especializados da corporação relativas à governança.

“Art. 10. [...] IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito do Poder Executivo do Distrito Federal.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 14: Criar método, aplicar, incentivar e monitorar as boas práticas no CBMDF.

“Art. 10. [...] VII [...] a) transparência, governo aberto e acesso à informação pública.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 15: Estabelecer mecanismos de transparência (exposição de dados) do CBMDF.

“Art. 10. [...] VII [...] b) integridade e responsabilidade corporativa.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 16: Estabelecer a carta de serviços corporativa.

“Art. 10. [...] VII [...] c) prevenção e enfrentamento da corrupção.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 17: Estabelecer comissão que investigue inovações que inibam atos de corrupção ou fraude no CBMDF (Programa de Integridade).

Boa prática 18: Estabelecer mecanismos de enfrentamento da corrupção no CBMDF.

“Art. 10. [...] VII [...] d) estímulo ao controle social no acompanhamento da aplicação de recursos públicos.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 19: Estabelecer estrutura de controle social da execução orçamentária do CBMDF, como um conselho comunitário.

“Art. 10. [...] VIII - apresentar medidas para aperfeiçoamento e integração de ações com vistas a potencializar a efetividade de políticas e estratégias prioritizadas.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 20: Estabelecer reunião periódica do Comando-Geral com tempo reservado para discutir o aperfeiçoamento da gestão estratégica.

Art. 10. [...] IX - sugerir medidas e procedimentos destinados a valorizar a articulação intragovernamental na execução, monitoramento e avaliação de ações conjuntas, intercâmbio de experiências, transferência de tecnologia e capacitação quanto às políticas e às estratégias a que se refere este Decreto. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 21: Articulação do Comando-Geral por meio de visitas técnicas (*benchmarking*) e reuniões entre órgãos e setores com vistas a efetividade de políticas e estratégias.

“Art. 10. [...] XI - monitorar os projetos prioritários de Governo.”
(DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 22: Criar estrutura e mecanismos de monitoramento de projetos no CBMDF.

Art. 11. [...] O CGov pode constituir grupos de trabalho específicos para subsidiá-lo no cumprimento de suas competências. § 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas podem ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CGov. § 2º O CGov deve definir, no ato de criação do grupo de trabalho, seus objetivos específicos, sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 23: Constituir grupos de trabalho de aplicação da boa governança.

Art. 12. [...] VI - estabelecer rotinas de fornecimento regular de informações sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder Executivo do Distrito Federal em relação às prioridades definidas pelo CGov e promover a análise dessas informações com vistas a: a) identificar necessidade de ajustes, quando os resultados previstos não forem atingidos; e b) propor ao CGov a realização de reuniões de acompanhamento dos problemas não solucionados. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 24: Reuniões periódicas de fornecimento de informações, ajuste de procedimentos e proposta de soluções do Comando-Geral com setores temáticos da corporação.

Art. 13. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal, por ato de seu dirigente máximo, devem, no prazo de sessenta dias, contado da data de publicação deste Decreto, instituir Comitê Interno de Governança Pública (CIG). Parágrafo único. O objetivo dos Comitês Internos de Governança Pública é garantir o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de governança de forma contínua e progressiva, nos termos estabelecidos pelo CGov. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 25: Instituir comitê no CBMDF de Governança Pública, com o objetivo de fomentá-la progressivamente.

“Art. 14. [...] I - implementar e manter processos e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 26: Verificar e adequar cada processo e setor corporativo conforme os princípios e diretrizes da governança pública por meio de comitê estabelecido para esse fim.

“Art. 14. [...] II [...] a) a implementação do acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, valendo-se inclusive de indicadores.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 27: Monitorar resultados corporativos por indicadores.

“Art. 14. [...] II [...] b) a promoção de soluções para melhoria do desempenho institucional.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 28: Ter estrutura que pesquise, desenvolva e implemente inovação com vistas ao melhor desempenho corporativo.

“Art. 14. [...] II [...] c) a implementação de mecanismo para mapeamento de processos e a adoção de instrumentos para o aprimoramento do processo decisório.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 29: Mapear e remodelar processos conforme indicadores de desempenho e de conformidade.

“Art. 14. [...] IV - apoiar e incentivar políticas transversais de governo.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 30: Comando-Geral manter rotina de buscar apoio de órgãos e setores com vistas a efetividade de políticas e estratégias.

Art. 15. Os Comitês Internos de Governança Pública são compostos, no mínimo, por: I - Secretário de Estado ou ocupante de cargo equivalente; II - Subsecretários ou ocupantes de cargos equivalentes; e III - representante da Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos (AGEP) da Pasta. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 31: Constituir estrutura de Governança Pública com poder de decisão e capacidade técnica.

“Art. 16. Os Comitês Internos de Governança Pública devem divulgar suas atas, relatórios e resoluções em sítio eletrônico do órgão ou entidade.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 32: Canal de divulgação das ações de governança no sítio eletrônico do CBMDF (Plano de Comunicação).

Art. 17. Cabe à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão ou entidade no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 33: Instituir sistema de gestão de riscos (estrutura e método) observando os princípios da gestão de riscos.

Boa prática 34: Instituir estrutura de controle interno.

Art. 18. Os órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo do Distrito Federal estão autorizados a conceder acesso a suas bases de dados e informações para a Secretaria Executiva de Governança e *Compliance* da Casa Civil do Distrito Federal, observadas as restrições legais de acesso à informação. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 35: Organizar base de dados do CBMDF conforme restrições legais de acesso e formalizar canal de transparência aos dados abertos.

Art. 19. Os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal devem atuar alinhados aos padrões de *Compliance* e probidade na gestão pública, estruturando controles internos baseados na gestão de riscos e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 36: Criar mecanismos de promoção da probidade no CBMDF.

Boa prática 37: Estruturar mecanismo de verificação de *Compliance* e qualidade nos processos no CBMDF, se possível premiando bombeiros militares.

Art. 20. [...] I - formular, incentivar e implementar políticas e programas para o incremento de processos decisórios governamentais, para o desenvolvimento de mecanismos de integridade e prevenção à corrupção nos órgãos e entidades. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 38: Estabelecer ferramentas de fundamentação da decisão, tal como *dashboards* e indicadores.

Boa prática 39: Levantar os locais e momentos (fases dos processos) suscetíveis à corrupção, sendo necessários atos de prevenção.

“Art. 20. [...] II - treinar periodicamente a alta administração dos órgãos e entidades em temas afetos à ética e integridade, auxiliando-os na coordenação e monitoramento de ações de prevenção à corrupção.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 40: Operacionalizar eventos, cursos e disciplinas relacionadas à ética, integridade e prevenção à corrupção.

“Art. 20. [...] III - apoiar a avaliação de riscos à integridade institucional, observando padrões nacionais e internacionais.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 41: Realizar *benchmarking* sobre mecanismos de integridade institucional.

Art. 20. [...] IV - propor inovações em gestão pública e cultura organizacional para o planejamento, execução e monitoramento de atividades e para a definição de escopo, natureza, período e extensão dos procedimentos de prevenção à corrupção e promoção da integridade. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 42: Adotar a inovação com vistas à prevenção da corrupção e promoção da integridade.

“Art. 20. [...] V - promover o reconhecimento público de pessoas que tenham se destacado em Boas práticas relacionadas a ética e boas práticas de gestão.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 43: Estabelecer prêmios formais de reconhecimento de boas práticas no CBMDF.

“Art. 20. [...] VI - fomentar a realização de estudos e pesquisas de prevenção à corrupção, promoção da integridade e conduta ética.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 44: Operacionalizar estudos e pesquisas (nacionais e internacionais) relacionadas à ética, integridade e prevenção à corrupção, aproveitando esse conhecimento no CBMDF.

“Art. 20. [...] VII - articular-se com órgãos, entidades e organismos nacionais e internacionais que atuem no campo da prevenção à corrupção e promoção da integridade.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 45: Realizar *benchmarking* sobre mecanismos de prevenção/combate à corrupção e a fraude na corporação.

Art. 21. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal devem instituir programa de integridade com o objetivo de adotar medidas destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos: (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Boa prática 46: Instituir programa de prevenção/combate à corrupção e a fraude na corporação.

3.3 IMPLEMENTANDO O DECRETO DISTRITAL Nº 39.736/19

A implementação de uma ordem governamental é um relevante desafio corporativo. Os decretos podem ser mais complexos que as capacidades das organizações podem suportar, também as ordens podem exigir estratégias e esforços específicos e significativos.

A forma de análise nessa pesquisa é determinar as boas práticas derivadas do Decreto Distrital nº 39.736/19 e verificar se houve adesão corporativa. Cada boa prática do decreto é uma referência analítica.

Caso alguma corporação tenha 100% de adesão às boas práticas, pode-se afirmar que o decreto sobre governança estará plenamente implementado.

Caso alguma corporação não tenha aderido às boas práticas, o decreto (e seu tema governança) pode até mesmo nem ter sido conhecido.

O resultado intermediário, em que há adesão a algumas boas práticas, e não a outras, aponta qual boa prática deve receber mais esforços corporativos, possibilitando a ampliação da implementação da política de governança.

Os desafios que se impõe na adesão estão relacionados a gestão de projetos. Cada boa prática é um projeto que inova na corporação, implantando uma tecnologia, criando um processo, instalando uma nova estrutura, instituindo um novo modo de gestão ou de serviço. As restrições do projeto são definidas como limitações que afetam a sua implantação. São situações impostas que podem afetar o desempenho e até o resultado de um projeto. (PMI, 2013)

Normalmente, as principais restrições de um projeto são relacionadas ao escopo, aos custos e ao prazo. Quando um projeto, nas circunstâncias dessa pesquisa, entrega uma plena adesão a uma boa prática do decreto dentro do prazo, seguindo o escopo e sem extrapolar os recursos planejados, esse é um projeto bem-sucedido. (PMI, 2013)

Particularmente o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal poderá solidificar sua política de governança pública se após verificar sua adesão a cada uma das 46 Boas Práticas referenciadas no tópico 3.2, direcionar seus esforços naquelas que obtiverem menores graus na avaliação estrutural e humanística.

Para o avanço da implementação, cada boa prática desejada pelo CBMDF deve ser formalizada em um projeto, que deve ser monitorado, e quando entregue é importante avaliar se está surtindo os efeitos almejados.



4

4

METODOLOGIA

Nesse capítulo são organizados os alicerces metodológicos da pesquisa que devem ser empregados para se alcançar os objetivos teóricos e práticos, bem como responder ao problema.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa científica se propôs a pesquisar qual o grau de implementação no CBMDF de políticas públicas dos modelos de gestão contemporâneos do Decreto Distrital nº 39.736/19, adotando metodologia científica adequada. Situa-se no campo científico da administração, consistindo basicamente no planejamento, aquisição, análise e divulgação de informações importantes, a fim de subsidiar decisões gerenciais, possibilitando elevar a performance da organização (COOPER E SCHINDLER, 2016).

A pesquisa científica pode ser classificada por vários enfoques. Particularmente essa é classificada como estudo de caso (BABBIE, 1999). Consiste numa pesquisa aplicada ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (GIL, 2010) que almejou emitir um relatório diagnóstico. Trata-se de um "estudo de caso" cujo a coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário aos gestores da corporação para verificar o grau de implementação dos modelos no CBMDF.

Buscou-se aprofundamento por meio da análise da adesão das boas práticas e por meio da coleta de informações sobre suas operacionalizações na corporação.

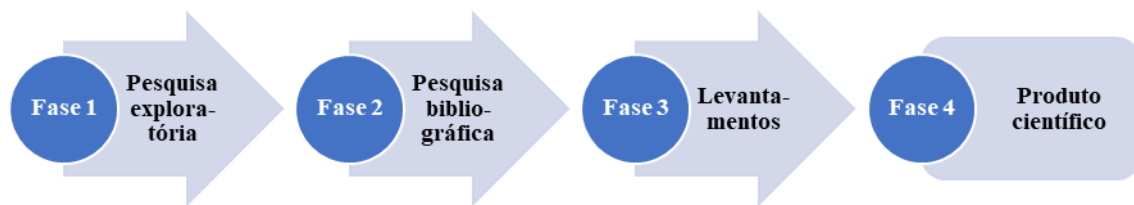
Foram efetivados levantamentos por questionários, realizando uma *survey*. "Pesquisa de *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica." (BABBIE, 1999).

Quanto aos procedimentos houve pesquisa bibliográfica, documental e levantamentos. Quanto a natureza das variáveis, há qualitativas e quantitativas. (GIL, 2010).

4.2 FASES DA PESQUISA

Ainda de acordo com Gil (2010, p 43), “para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa”. Desta forma a delineação da pesquisa proposta foi realizada em quatro fases, a primeira baseada em análise situacional por meio de pesquisa exploratória, a segunda fase tratou-se de estudar a bibliografia relevante e a legislação pertinente, a terceira buscou os resultados por meio de levantamentos, e a última fase foi a formulação do resultado (produto científico).

Figura 2 – Fases da pesquisa



Fonte: O autor.

Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que nessa pesquisa teve como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: investigação bibliográfica e documental; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2010), foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica foi baseada na busca do conhecimento em livros, revistas, legislação, normas, teses, jurisprudências, processos relacionados ao tema da pesquisa, além de fontes eletrônicas de organizações privadas, públicas, civis e militares.

Levantamentos procedem a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Nessa pesquisa foram principalmente por aplicação de questionários (GIL, 2010).

O produto científico é um relatório diagnóstico da corporação que organizou as evidências de implementação de boas práticas (políticas públicas) de modelos de gestão do Decretos Distritais nº 39.736/19 (sobre Governança).

4.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

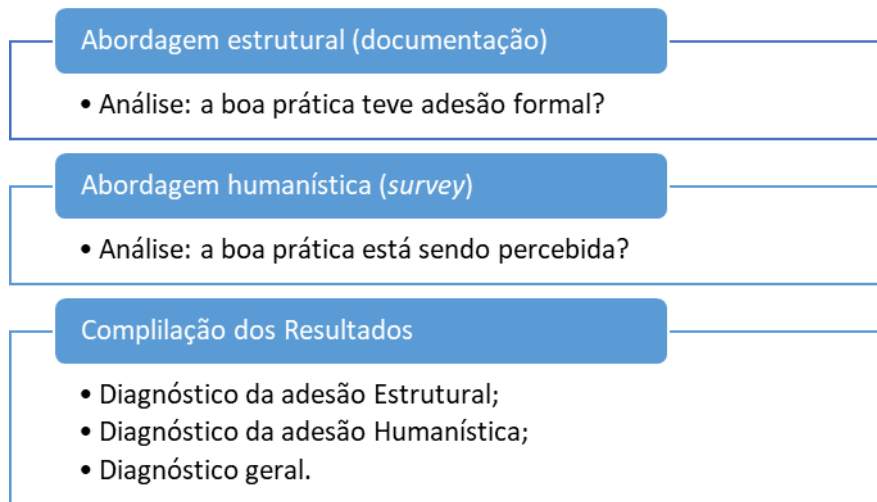
Essa pesquisa propôs duas abordagens na obtenção de dados e na formatação dos resultados. Na abordagem estrutural houve a busca de documentos (leis, normas, portarias, diretrizes, manuais, guias ou planos) que foram capazes de indicar se determinada boa prática apontada no decreto distrital está sendo operacionalizadas na corporação. Na abordagem humanística houve levantamento por questionários que foram capazes de indicar se as boas práticas estão sendo percebidas pelos integrantes da corporação pública, se a política pública está gerando resultados.

A formatação dos resultados com abordagem estrutural foi um esquema de checagem direta se a boa prática consta de algum documento (instrumento de gestão). Nessa análise direta não foi avaliado se o modelo está efetivamente surtindo algum efeito positivo, se está sendo aplicado na prática, somente se consta na estrutura corporativa. O relatório diagnóstico foi condensado em um gráfico que apresenta a quantidade de boas práticas já documentadas, e também a quantidade que não foi encontrada.

A abordagem humanística trouxe os resultados em forma de percentuais para cada boa prática, o quanto os integrantes do CBMDF percebem a influência de cada boa prática apresentada nos decretos em seu dia-a-dia na corporação. Esse diagnóstico pode identificar a operacionalização de boas práticas documentadas e não documentadas, bem como pode apresentar que algumas boas práticas documentadas não estão efetivamente sendo percebidas (certamente não estão operacionalizadas na prática ou não estão gerando o resultado esperado).

Os resultados e discussões estão organizados em um relatório que fez a confrontação e análise conforme a seguinte figura esquemática:

Figura 3 – Organização dos resultados e discussões



Fonte: O autor.

4.4 PORQUE O USO DO QUESTIONÁRIO

Para a modelagem da coleta de dados, nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário.

“Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.” (GIL, 2010, p 114)

O mais adequado para essa pesquisa é o questionário, possibilitando amplitude de aplicação que seja capaz de fornecer o diagnóstico almejado.

Os instrumentos de coleta nessa pesquisa consistiram em questionários padronizados modelados a partir da identificação das boas práticas de gestão (variáveis) expressas no Decreto Distrital nº 39.736/19 (que adotou a perspectiva da Governança).

A aplicação do levantamento foi por meio digital. Os questionários foram divulgados por rede social, em que o bombeiro militar voluntariamente entrou em um *link* de internet e respondeu às questões que foram formuladas com alternativas (questões objetivas). Essa forma facilitou o alcance dos integrantes da corporação.

A adesão foi voluntária, com os interessados respondendo as questões objetivas conforme suas convicções pessoais. A intenção foi formatar questões simples e diretas, que não exijam conhecimentos acadêmicos e que não constringam os gestores que participarem. Ao perceberem que estavam cooperando com um diagnóstico da corporação que poderá trazer soluções, a participação foi facilitada e com mais motivação pessoal.

4.5 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Segundo Lakatos e Marconi (2009), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, por exemplo: sexo, faixa etária, comunidade onde vivem, dentre outros.

Segundo Gil (2010), de modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo e são capazes de representá-lo.

Segundo o quadro de pessoal do CBMDF, em setembro de 2023 havia 6.280 bombeiros militares em atividade (CBMDF, 2023), homens e mulheres adultos, com escolaridade em nível médio e superior, divididos em postos e graduações militares. Em análise, para as variáveis propostas para essa pesquisa, em que se pretende apenas levantar a percepção dos integrantes da corporação a determinadas boas práticas de gestão, a população foi considerada heterogênea. (BABBIE, 1999). Diante dessa heterogeneidade, em que os Oficiais, em oposição aos Praças, trabalham com a gestão e têm formação em Governança, foi determinada como amostra os 902 Oficiais (CBMDF, 2023).

O grupo de Oficiais pode ser considerado homogêneo pois passam por formação semelhante e trabalham em atividades semelhantes.

Ainda segundo Babbie (2019), “*surveys* de organizações frequentemente são o tipo mais simples de *survey* do ponto de vista da amostragem, porque tipicamente, organizações possuem lista de membros”. Esse é o caso do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito

Federal, em que a lista de membros é a moldura de amostragem definida.

Fixada a população de 902 gestores, para se obter o resultado com bom grau de confiança pode-se adotar uma amostra suficientemente representativa. Ao aplicar o formulário para 133 pessoas obtivemos margem de confiança de 95% (margem de erro inferior a 7%) e foi possível determinar com boa certeza se o CBMDF vem adotando determinada boa prática, e por consequência saber se está aderindo à determinado modelo de gestão (<https://comentto.com/calculadora-amostral/>).

Os questionários foram aplicados por Amostragem Aleatória Simples, por ser a amostra considerada homogênea para o tema da pesquisa (o grupo de Oficiais pode ser considerado homogêneo pois passam por formação semelhante em governança e trabalham em atividades de gestão semelhantes) não haverá estratificação da amostra. (BABBIE, 1999).

Foi solicitada permissão de pesquisa na Corporação, conforme despacho favorável no Processo SEI 00053-00200733/2023-86, que é apresentado no Apêndice B.

4.6 COMO FOI ELABORADO O QUESTIONÁRIO

Após a pesquisa bibliográfica e documental (abordagem estrutural), o levantamento de dados por questionário entre os membros da corporação trouxe resultados bastante interessantes (abordagem humanística). Como a intenção é verificar a percepção do público interno, o questionário aplicado aos gestores demonstrou-se o instrumento mais indicado.

Para facilitar a disseminação e a adesão, o questionário foi construído digitalmente pela plataforma Google Formulários®. O militar entrou no link e respondeu às perguntas pelo celular, *tablet*, notebook ou computador. Este tipo de aplicação de questionário é denominado Questionários Autoadministrados (BABBIE, 1999).

O embasamento das perguntas do questionário foi o Decreto Distrital nº 39.736/19, sobre Governança, compreendendo *Compliance*, Gestão da Qualidade e Gestão de Riscos, com suas boas práticas esquematizadas no tópico Referencial Analítico.

O catálogo de boas práticas elencada no Referencial Analítico tem afinidade direta com as perguntas formuladas. A formulação de cada questão terá a intenção de captar se o efeito de cada boa prática foi percebido. As boas práticas podem ter percepções de efeitos parecidas, podendo essas percepções serem aglutinadas e indicarem que mais de uma boa prática pode estar trazendo o efeito desejado.

Para facilitar as repostas e as análises, foram adotadas questões objetivas fechadas.

Inicialmente foi colocado o termo de livre consentimento. Então foram inseridas duas questões de controle, para determinar que o público seja de Oficiais que estejam trabalhando no CBMDF.

Três tipos de questões foram estruturados.

A primeira estruturação tem três opções, sendo afirmativa, negativa e não sabe responder. Foi utilizado para as perguntas de percepções mais diretas.

A segunda estruturação foi feita com o propósito de investigar o nível de conhecimento sobre determinado assunto ou documento. Apresenta a gradação de total conhecimento, de parcial ou de desconhecimento/inexistência. Há também a opção de não saber responder, caso o Oficial não conheça nem mesmo do que se trata a questão.

Por fim a terceira e mais utilizada estruturação apresenta alternativas conforme a Escala Likert de cinco pontos para Concordância:

- a) Concordo totalmente;**
- b) Concordo;**
- c) Neutro;**
- d) Discordo;**
- e) Discordo totalmente.**

O questionário foi testado em um pequeno grupo de militares até que não houvesse mais dúvidas, correções ou sugestões, o que Babbie (2019) chama de Estudo-Piloto do Instrumento de Pesquisa, testando a clareza das perguntas e o formato do questionário. Esse teste foi realizado com 5 Oficiais que emitiram suas análises do questionário pelo aplicativo WhatsApp.

A intenção foi apresentar os resultados de forma aglutinada, determinando o nível de implementação (adesão) de boas práticas conforme a percepção dos gestores da corporação.

O questionário é integralmente apresentado no Apêndice A.



5

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado apresentado foi obtido após confronto de cada Boa Prática com os dados da investigação no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Foram inicialmente pesquisados os instrumentos de gestão formalizados, depois foram realizados levantamentos por questionários.

O resultado é uma lista de boas práticas que estão implementadas pelo Comando da corporação, demonstrando o nível de adesão do CBMDF aos Modelos de Gestão validados pelo Decreto Distrital nº 39.736/19.

A seguinte organização de análise foi adotada para a **abordagem estrutural**:

- Boas práticas realizadas ou estabelecidas pelo CBMDF, em que a corporação deve manter seus esforços na sua manutenção;
- Boas práticas que estão em processo de implementação, já foi iniciada de maneira formal ou informal, devendo ser reforçado para completa realização ou estabelecimento;
- Boas práticas que não foram encontradas com registro de início de implantação no CBMDF.

A seguinte organização de análise foi adotada para a **abordagem humanística**:

- A política pública está gerando resultados perceptíveis para a grande maioria dos gestores da corporação (índice superior a 66%);
- A política pública está gerando percepções positivas em torno da metade dos gestores da corporação (índice entre 33% e 66%);
- A política pública está gerando resultados perceptíveis somente para menor parte dos gestores da corporação (índice inferior a 33%).

Essa divisão percentual foi adotada aplicando tercis na amostra. Essa divisão em três partes possibilita a comparação com a análise estrutural que foi dividida em três partes.

Assim, as políticas públicas advindas dessa pesquisa podem passar pela avaliação da alta gestão corporativa para verificar se devem ou não ser implementadas no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, direcionando suas decisões e os esforços.

5.1 ABORDAGEM ESTRUTURAL DA IMPLEMENTAÇÃO

A edição do Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019, sobre Gestão por Governança também englobou a *Compliance*, a Gestão da Qualidade e a Gestão de Riscos.

Os tópicos que seguem têm a intenção de confrontar cada Boa prática no sentido de descobrir seu nível de implementação na corporação.

5.1.1 ADESÃO FORMAL DE BOAS PRÁTICAS NO CBMDF

Esse tópico apresenta as boas práticas que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal já implementou em sua gestão.

Boa prática 01: Estabelecimento de critérios para assumir cargos de Comando e Chefia. **Situação formal:** Os Comandantes e Chefes devem ser bombeiros militares com determinada experiência e preparação, inclusive cursos (BRASIL, 1991) (BRASIL, 2010) (DISTRITO FEDERAL, 2010).

Boa prática 07: Responsabilizar setor para pesquisa, desenvolvimento e implementação de inovações voltadas ao desempenho institucional. **Situação formal:** O Estado-Maior Geral é o setor responsável (BRASIL, 2010) (CBMDF, 2020c).

Boa prática 09: Adoção de ferramentas de apoio à decisão, tais como *dashboards*. **Situação formal:** Há para a alta gestão e está em processo de desenvolvimento para os setores e público em geral. Já há mais de 200 painéis dinâmicos instituídos.

Boa prática 10: Implementação do Planejamento Estratégico, editando plano escrito. **Situação formal:** Há plano estratégico publicado e aplicado (CBMDF, 2017b).

Boa prática 16: Estabelecer a carta de serviços corporativa.
Situação formal: Há carta de serviços estabelecida e disponível (CBMDF, 2021a).

Boa prática 22: Criar estrutura e mecanismos de monitoramento de projetos no CBMDF. **Situação formal:** O Estado-Maior Geral tem a Seção de Gestão Estratégica e Projetos (SEGEP) pelo Regimento Interno. Necessita de emenda à RLOB para regularizar (CBMDF, 2020d) (BRASIL, 2010).

Boa prática 23: Constituir grupos de trabalho de aplicação da boa governança. **Situação formal:** O Comitê de Governança tem formado subcomitês temáticos (CBMDF, 2019a).

Boa prática 25: Instituir comitê no CBMDF de Governança Pública, com o objetivo de fomentá-la progressivamente. **Situação formal:** Há Comitê de Governança em funcionamento (CBMDF, 2019a).

Boa prática 28: Ter estrutura que pesquise, desenvolva e implemente inovação com vistas ao melhor desempenho corporativo. **Situação formal:** O Estado-Maior Geral é o setor responsável por esse planejamento, e os diversos setores corporativos pela implementação (BRASIL, 2010) (CBMDF, 2020c).

Boa prática 31: Constituir estrutura de Governança Pública com poder de decisão e capacidade técnica. **Situação formal:** Há Comitê de Governança em funcionamento (CBMDF, 2019a).

Boa prática 33: Instituir sistema de gestão de riscos (estrutura e método) observando os princípios da gestão de riscos. **Situação formal:** Há Comitê de Gestão de Riscos em funcionamento (CBMDF, 2019c).

Boa prática 34: Instituir estrutura de controle interno. **Situação formal:** Há estrutura de controle interno, sendo o principal a Controladoria com seus órgãos subordinados – Ouvidoria, Corregedoria e Auditoria (BRASIL, 2010) (CBMDF, 2020c).

Boa prática 40: Operacionalizar eventos, cursos e disciplinas relacionadas à ética, integridade e prevenção à corrupção. **Situação formal:** Há nos cursos de carreira da corporação disciplinas voltadas para a ética e moral.

Boa prática 43: Estabelecer prêmios formais de reconhecimento de boas práticas no CBMDF. **Situação formal:** Há medalhas e elogios

formais, inclusive há a possibilidade de dispensa do serviço como recompensa (BRASIL, 1986).

5.1.2 BOAS PRÁTICAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO CBMDF

Esse tópico apresenta as boas práticas que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal está em processo de implementação em sua gestão, podendo passar pela avaliação do Comando sobre seu reforço e manutenção.

Boa prática 02: Constituição de Planos de Comando e Planos de Chefia alinhados ao Plano Estratégico. **Situação formal:** Há alguns Comandantes e Chefes que elaboram e publicam planos setoriais, mas ainda não é determinado e orientado pela corporação.

Boa prática 03: Constituição de processos específicos para monitoramento e mitigação de riscos contrários aos objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão. **Situação formal:** Ação iniciada pelo Comitê de Gestão de Riscos no Departamento de Administração Logística e Financeira. A intenção é ampliar para outros setores da corporação (CBMDF, 2019c).

Boa prática 04: Remodelagem de processos com ênfase na mitigação de riscos. **Situação formal:** Foi instituída comissão que executa remodelagem de processos principalmente com encurtamento dos processos, tentativa de desburocratização e *quick wins* (pequenos ganhos), entretanto não há mitigação de riscos. Além da comissão estar com trabalhos suspensos (CBMDF, 2017e).

Boa prática 05: Monitoramento de resultados por meio de índices. **Situação formal:** Há indicadores, mas não foram encontradas metas almejadas para cada indicador, também não estão públicos os índices (CBMDF, 2017d).

Boa prática 06: Adoção do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG). **Situação formal:** Foi adotado e aferido em 2018 (TCU, 2018), foi interrompida a avaliação, mas voltará a ser monitorado pelo comitê de Governança (CBMDF, 2019a).

Boa prática 08: Mapear os processos corporativos por meio de comissões ou grupos de trabalho. **Situação formal:** Há comissão de

mapeamento e remodelagem de processos, mas o trabalho está suspenso (CBMDF, 2017e).

Boa prática 11: Constituir estrutura definitiva de assessoramento da autoridade máxima em Governança Pública no CBMDF. **Situação formal:** Há comitê instituído, pode-se definir uma seção de Governança na estrutura do Estado-Maior Geral, assim como já existe uma seção focada na estratégia corporativa (CBMDF, 2019a).

Boa prática 13: Produzir recomendações aos setores especializados da corporação relativas à governança. **Situação formal:** É missão do Comitê de Governança instituído, está em início de formalização (CBMDF, 2019a).

Boa prática 14: Criar método, aplicar, incentivar e monitorar as boas práticas no CBMDF. **Situação formal:** É missão do Comitê de Governança instituído, logo emitirão guias e manuais e terão maior abrangência (CBMDF, 2019a).

Boa prática 15: Estabelecer mecanismos de transparência (exposição de dados) do CBMDF. **Situação formal:** São apresentados os dados exigidos pela Lei de Acesso à Informação, mas não são apresentados de maneira gráfica e interativa ao cidadão.

Boa prática 18: Estabelecer mecanismos de enfrentamento da corrupção no CBMDF. **Situação formal:** Há sistema de controle interno fortalecido e Comitê de Gestão de Riscos, mas ainda não há mecanismos específicos contra corrupção (BRASIL, 2010) (CBMDF, 2019c).

Boa prática 20: Estabelecer reunião periódica do Comando-Geral com tempo reservado para discutir o aperfeiçoamento da gestão estratégica. **Situação formal:** Há reuniões de Comando-Geral, mas não está definida periodicidade e temática em Boletim Geral.

Boa prática 21: Articulação do Comando-Geral por meio de visitas técnicas (*benchmarking*) e reuniões entre órgãos e setores com vistas a efetividade de políticas e estratégias. **Situação formal:** Há *benchmarking* e algumas reuniões entre órgãos e setores, mas não está definida periodicidade e temática em Boletim Geral.

Boa prática 24: Reuniões periódicas de fornecimento de informações, ajuste de procedimentos e proposta de soluções do Comando-Geral com setores temáticos da corporação. **Situação**

formal: Há algumas reuniões entre órgãos e setores, mas não está definida periodicidade e temática em Boletim Geral.

Boa prática 26: Verificar e adequar cada processo e setor corporativo conforme os princípios e diretrizes da governança pública por meio de comitê estabelecido para esse fim. **Situação formal:** Há Comitê de Governança em funcionamento. A verificação e adequação foi iniciada (CBMDF, 2019a).

Boa prática 27: Monitorar resultados corporativos por indicadores. **Situação formal:** Há indicadores, mas podem ser melhor monitorados, especialmente por painéis (*dashboards*) específicos (CBMDF, 2017d).

Boa prática 29: Mapear e remodelar processos conforme indicadores de desempenho e de conformidade. **Situação formal:** Há comissão de mapeamento e remodelagem de processos, entretanto não está remodelando conforme indicadores. Também o trabalho está suspenso (CBMDF, 2017e).

Boa prática 30: Comando-Geral manter rotina de buscar apoio de órgãos e setores com vistas a efetividade de políticas e estratégias. **Situação formal:** Há aproximação entre órgãos e setores, mas não está definido o processo em Boletim Geral.

Boa prática 35: Organizar base de dados do CBMDF conforme restrições legais de acesso e formalizar canal de transparência aos dados abertos. **Situação formal:** A base de dados do CBMDF necessita de melhor organização e integração (os responsáveis estão trabalhando nesse sentido). São apresentados os dados exigidos pela Lei de Acesso à Informação, mas não são exibidos de maneira gráfica e interativa ao cidadão.

Boa prática 38: Estabelecer ferramentas de fundamentação da decisão, tal como *dashboards* e indicadores. **Situação formal:** Os painéis (*dashboards*) setoriais estão em processo de desenvolvimento. Os indicadores estão estabelecidos, precisando somente de adequações e melhor monitoramento (CBMDF, 2017d).

Boa prática 42: Adotar a inovação com vistas à prevenção da corrupção e promoção da integridade. **Situação formal:** É missão da Controladoria prevenir a corrupção, e do Estado-Maior Geral adotar inovações, mas não está formalmente estabelecida essa parceria.

Boa prática 45: Realizar *benchmarking* sobre mecanismos de prevenção/combate à corrupção e a fraude na corporação. **Situação formal:** Foram enviados militares para congressos e seminários sobre ética das aquisições, mas não aconteceu nos últimos anos.

5.1.3 BOAS PRÁTICAS SEM REGISTRO NO CBMDF

Esse tópico apresenta as boas práticas que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal não implementou de maneira formal ou informal, não havendo registro ou indicação de que essas boas práticas estão sendo implantadas. Podem passar pela avaliação do Comando para decisão de implantação sobre essas inovações na gestão corporativa.

Boa prática 12: Adequar a cultura organizacional para boa governança pública com uso de manuais e guias.

Boa prática 17: Estabelecer comissão que investigue inovações que inibam atos de corrupção ou fraude no CBMDF (Programa de Integridade).

Boa prática 19: Estabelecer estrutura de controle social da execução orçamentária do CBMDF, como um conselho comunitário (ou comitê comunitário).

Boa prática 32: Canal de divulgação das ações de governança no sítio eletrônico do CBMDF (Plano de Comunicação).

Boa prática 36: Criar mecanismos de promoção da probidade no CBMDF.

Boa prática 37: Estruturar mecanismo de verificação de *Compliance* e qualidade nos processos no CBMDF, se possível premiando bombeiros militares.

Boa prática 39: Levantar os locais e momentos (fases dos processos) suscetíveis à corrupção, sendo necessários atos de prevenção.

Boa prática 41: Realizar *benchmarking* sobre mecanismos de integridade institucional.

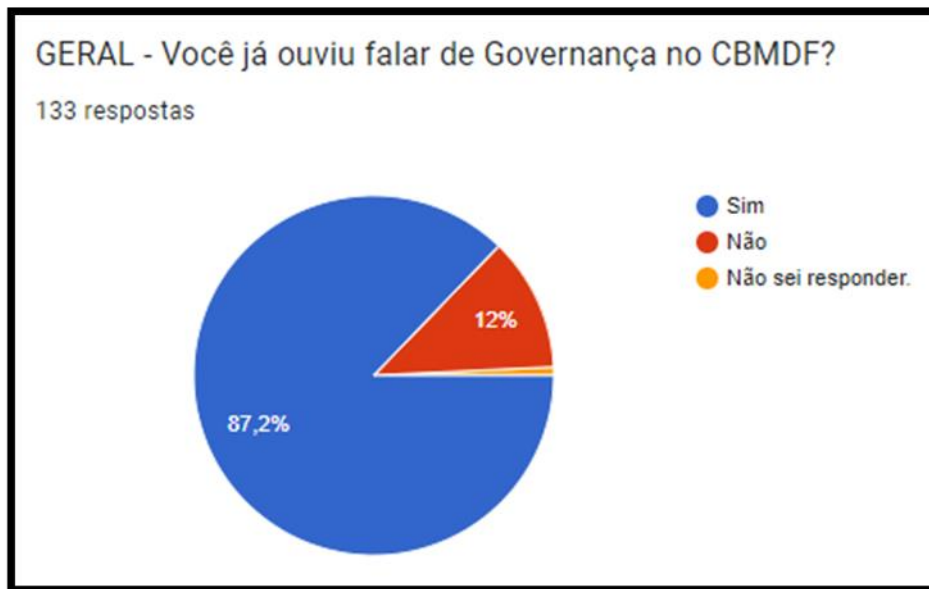
Boa prática 44: Operacionalizar estudos e pesquisas (nacionais e internacionais) relacionadas à ética, integridade e prevenção à corrupção, aproveitando esse conhecimento no CBMDF.

Boa prática 46: Instituir programa de prevenção/combate à corrupção e a fraude na corporação.

5.2 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA IMPLEMENTAÇÃO

Inicialmente foi realizada uma pergunta geral para verificar se a temática Governança está disseminada no CBMDF. O resultado foi muito bom, pois indica claramente a difusão entre os gestores da corporação dos conceitos.

Figura 4 – Boa prática com 87,2% dos gestores com percepção positiva.

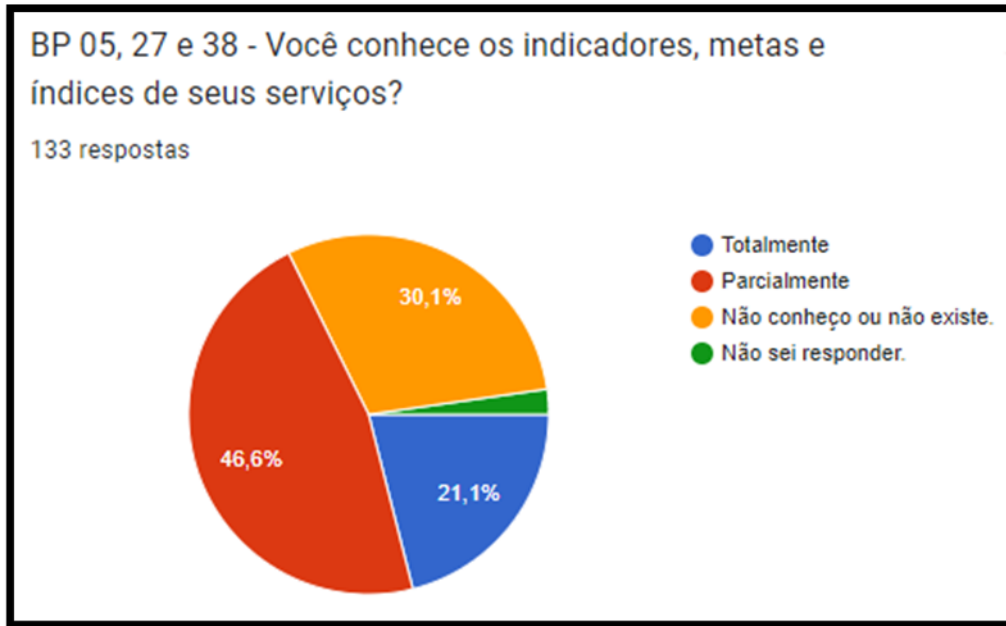


Fonte: O autor.

5.2.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES DO CBMDF (OFICIAIS) – SUPERIOR A 66%

Esse tópico do relatório apresenta as boas práticas em que mais de 66% dos gestores do CBMDF tiveram percepções positivas sobre determinada Boa Prática.

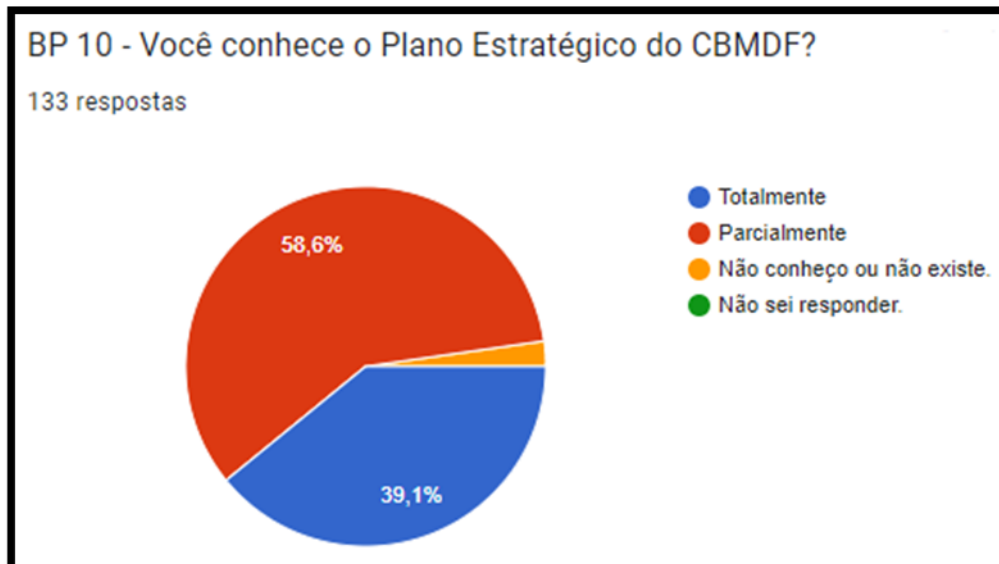
Figura 5 – Boa prática com 67,7% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

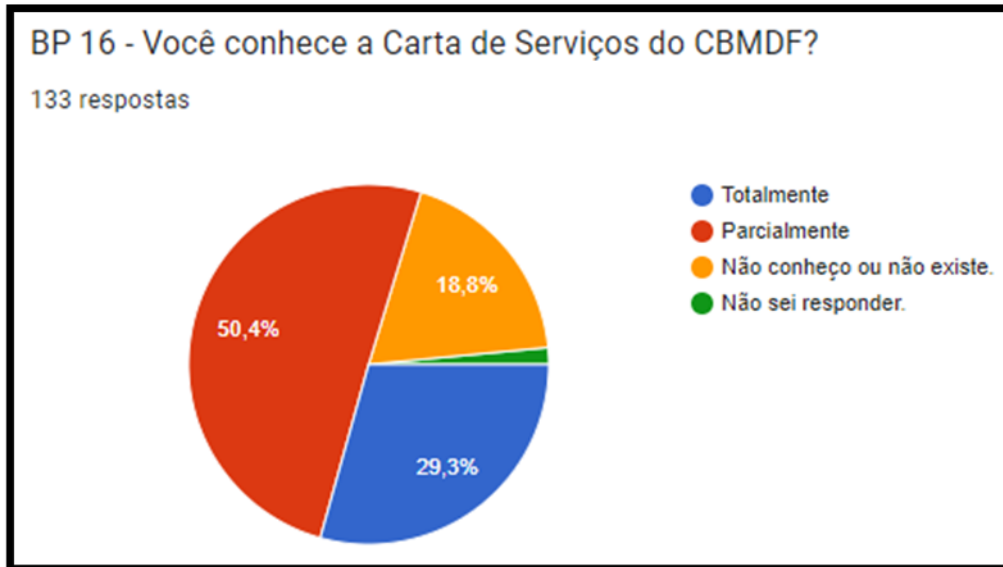
Mesmo com um percentual bastante favorável, ainda há 32,3% dos gestores sem controle estatístico de seus serviços, sem aferição de produtividade.

Figura 6 – Boa prática com 97,7% dos gestores com percepção positiva.



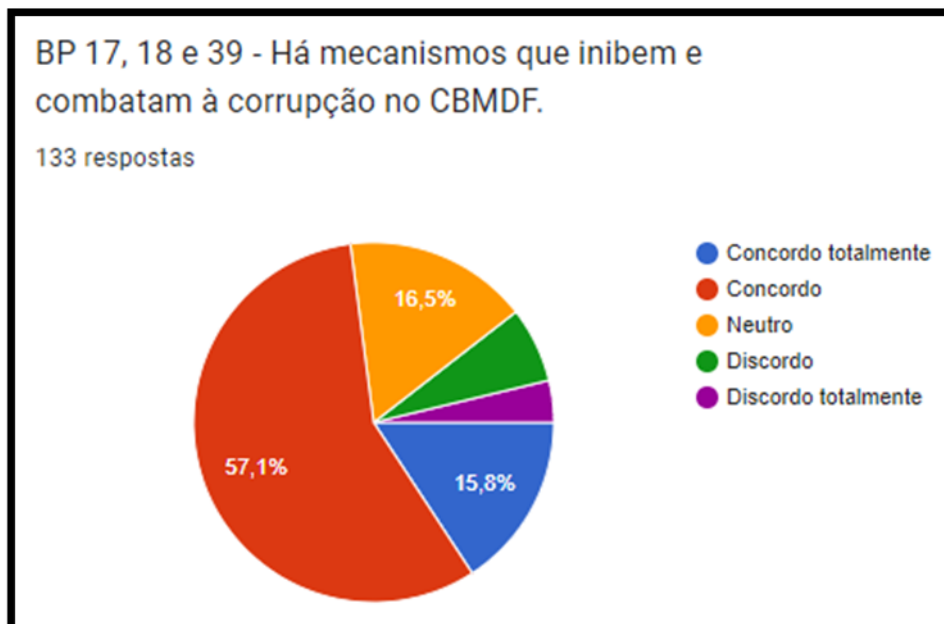
Fonte: O autor.

Figura 7 – Boa prática com 79,7% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

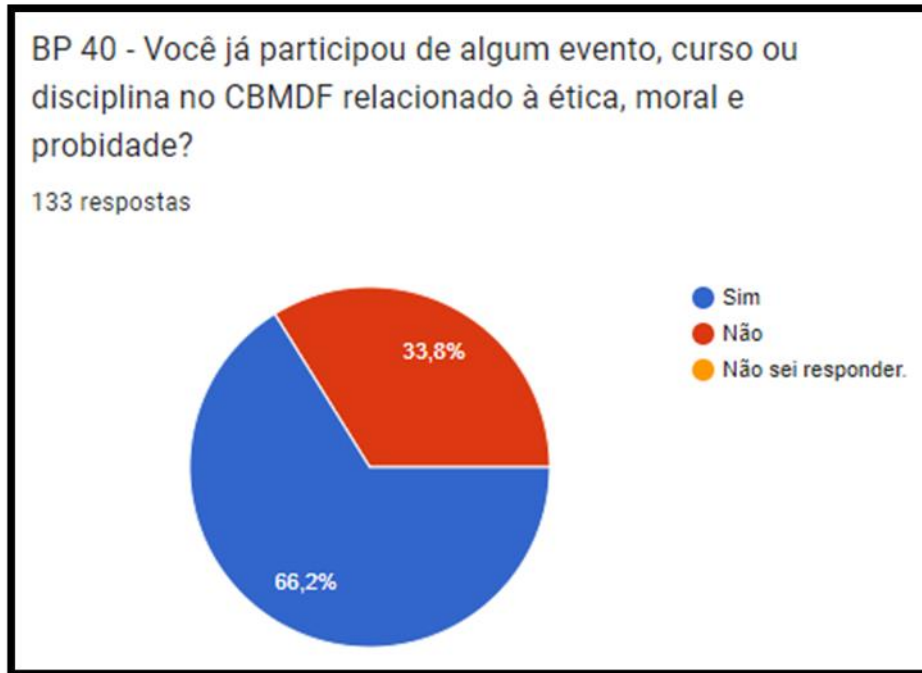
Figura 8 – Boa prática com 72,9% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Essa percepção coincide com as notícias em meio aberto. A última notícia encontrada sobre corrupção no CBMDF foi em 22/04/2022, justamente afirmando sobre a exclusão de bombeiro após condenação por corrupção. (<https://jornaldebrasil.com.br/brasil/tenente-do-cbmdf-perde-patente-apos-condenacao-por-corrupcao/>).

Figura 9 – Boa prática com 66,2% dos gestores com percepção positiva.

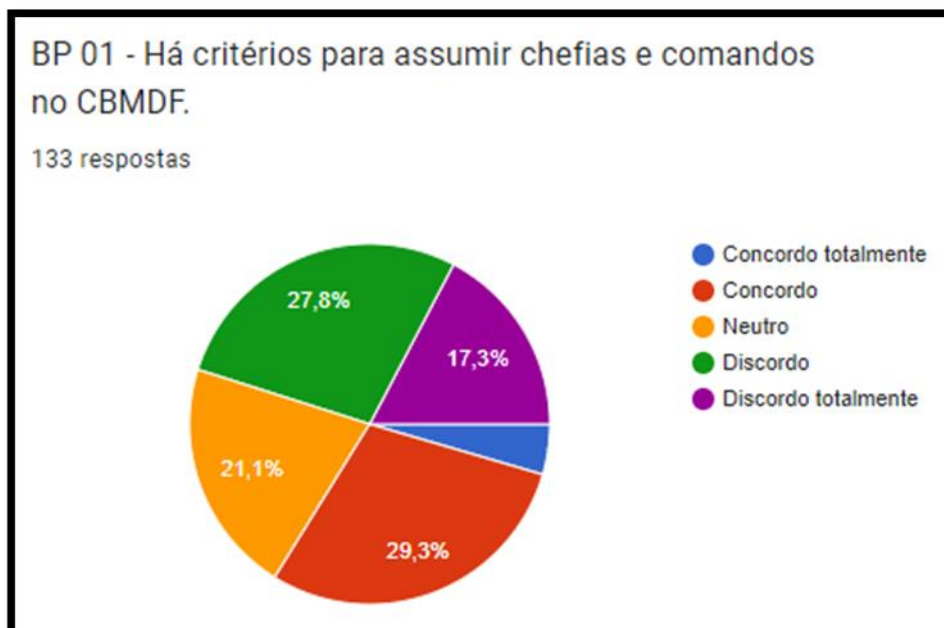


Fonte: O autor.

5.2.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES DO CBMDF (OFICIAIS) – ENTRE 33% E 66%

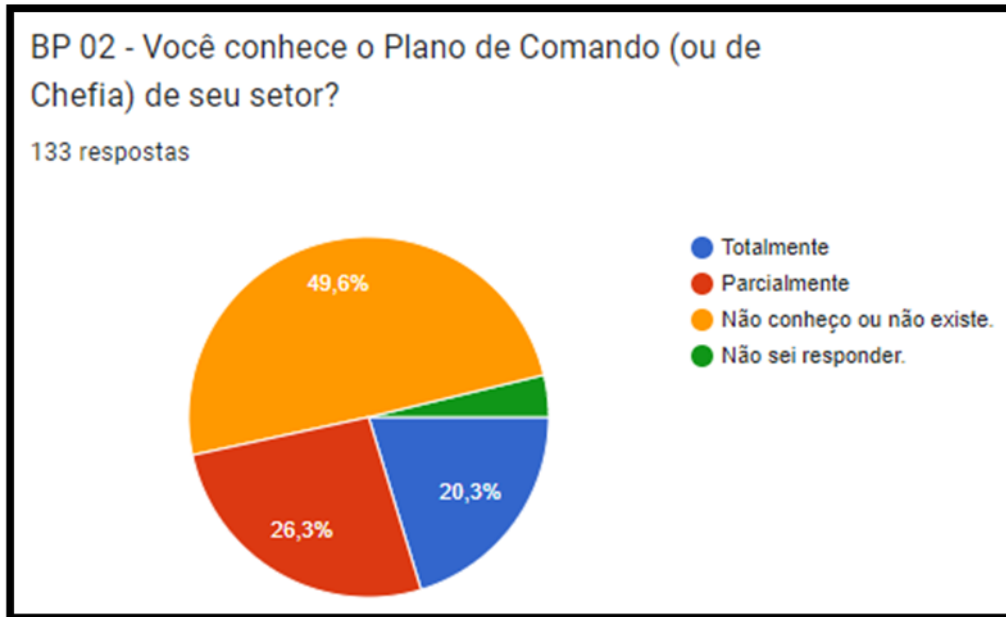
Esse tópico apresenta as boas práticas em que a quantidade de percepções positivas ficou entre 33% e 66% dos gestores do CBMDF.

Figura 10 – Boa prática com 33,8% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

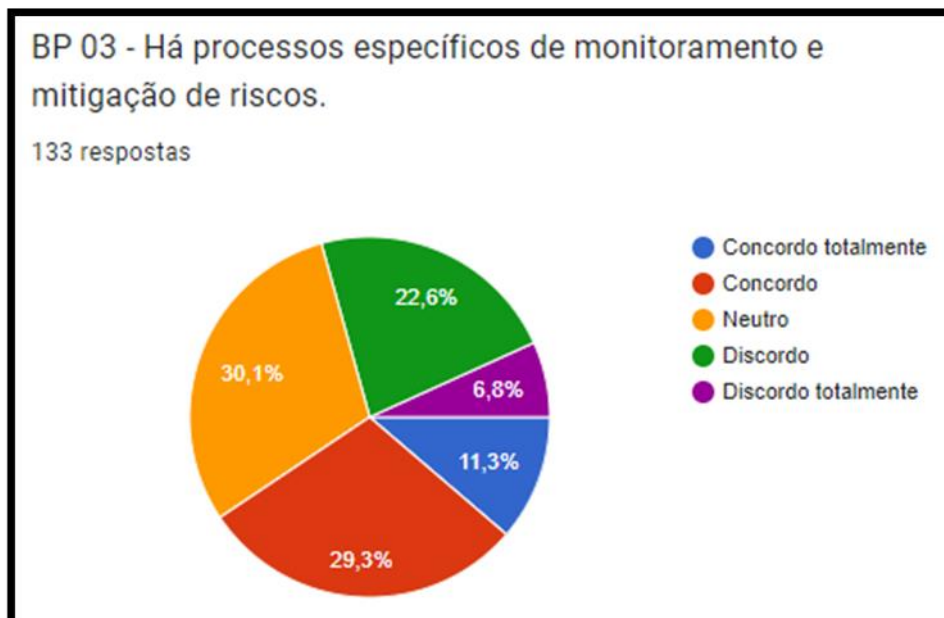
Figura 11 – Boa prática com 46,6% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

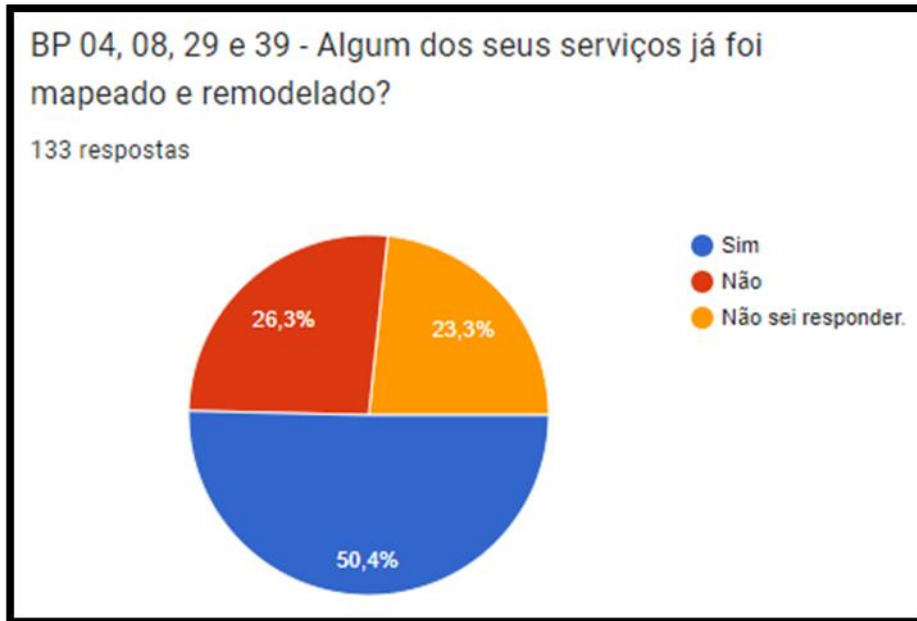
No gráfico anterior, apesar de parecer um bom percentual, na verdade indica que mais da metade dos gestores pesquisados não produziram, ou não conhecem, um documento muito importante para a governança da corporação.

Figura 12 – Boa prática com 40,6% dos gestores com percepção positiva.



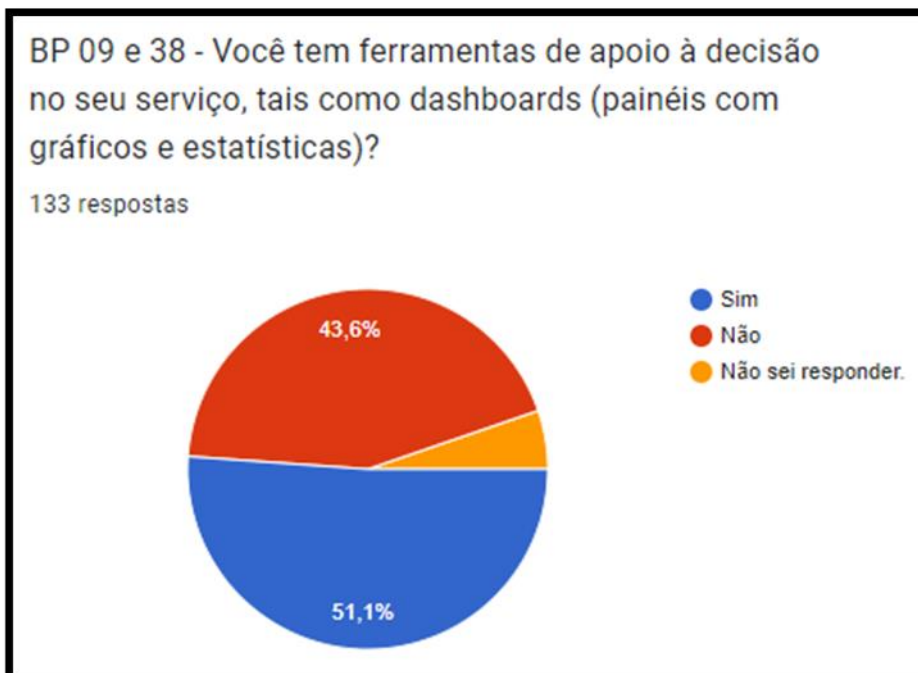
Fonte: O autor.

Figura 13 – Boa prática com 50,4% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Figura 14 – Boa prática com 51,1% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

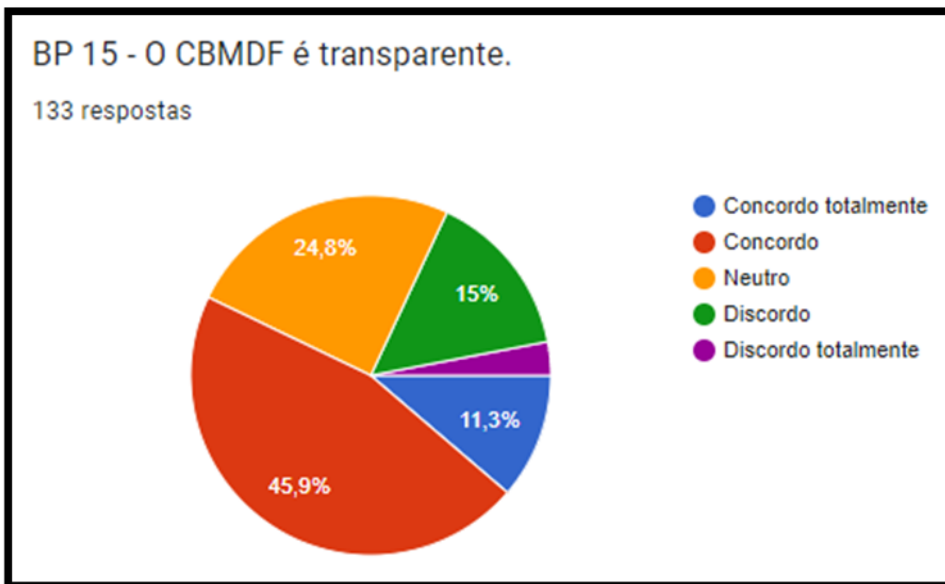
Figura 15 – Boa prática com 37,6% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

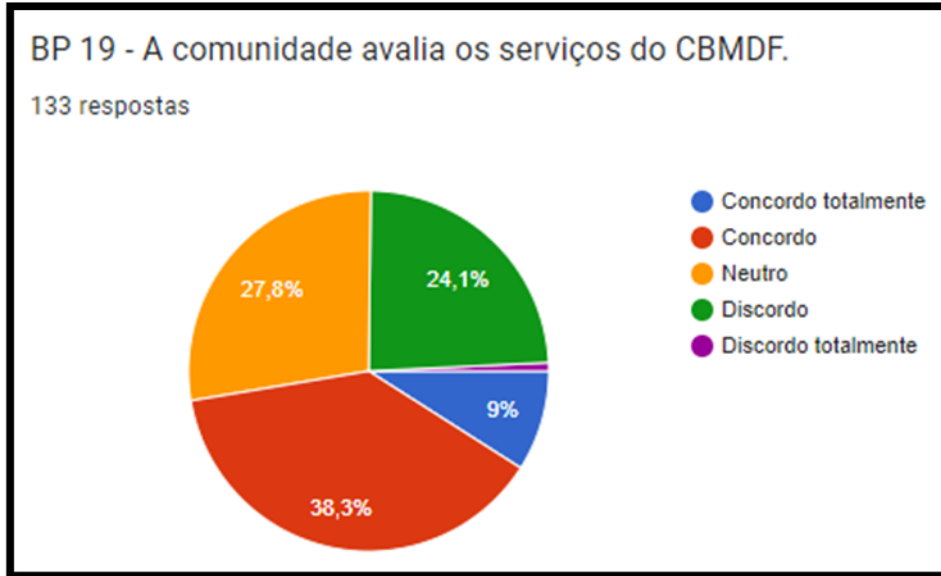
Particularmente o gráfico anterior apresenta uma interpretação que deve preocupar a Corporação, pois a maioria dos gestores não vem recebendo com regularidade orientações sobre governança no local de trabalho.

Figura 16 – Boa prática com 57,2% dos gestores com percepção positiva.



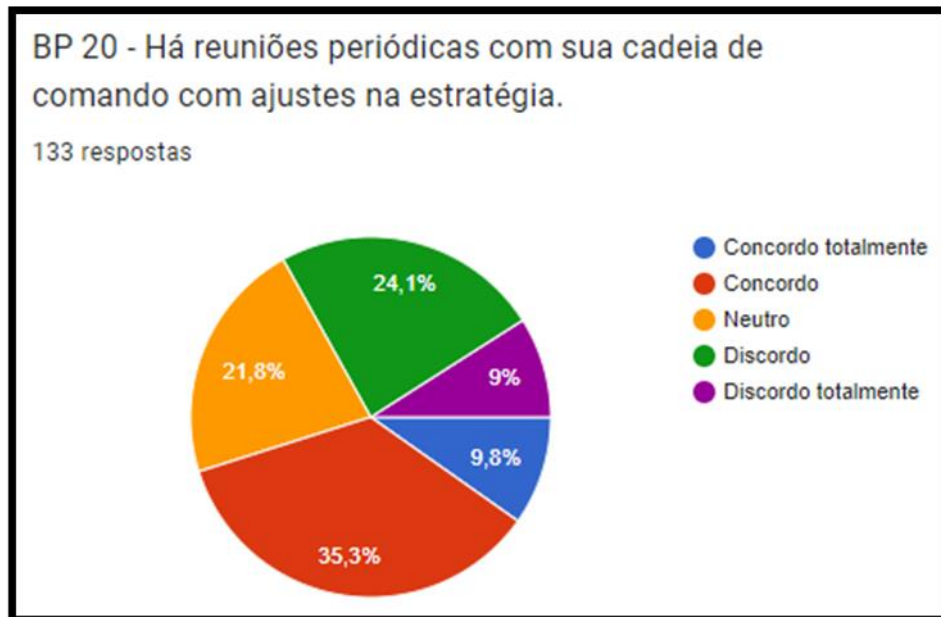
Fonte: O autor.

Figura 17 – Boa prática com 47,3% dos gestores com percepção positiva.



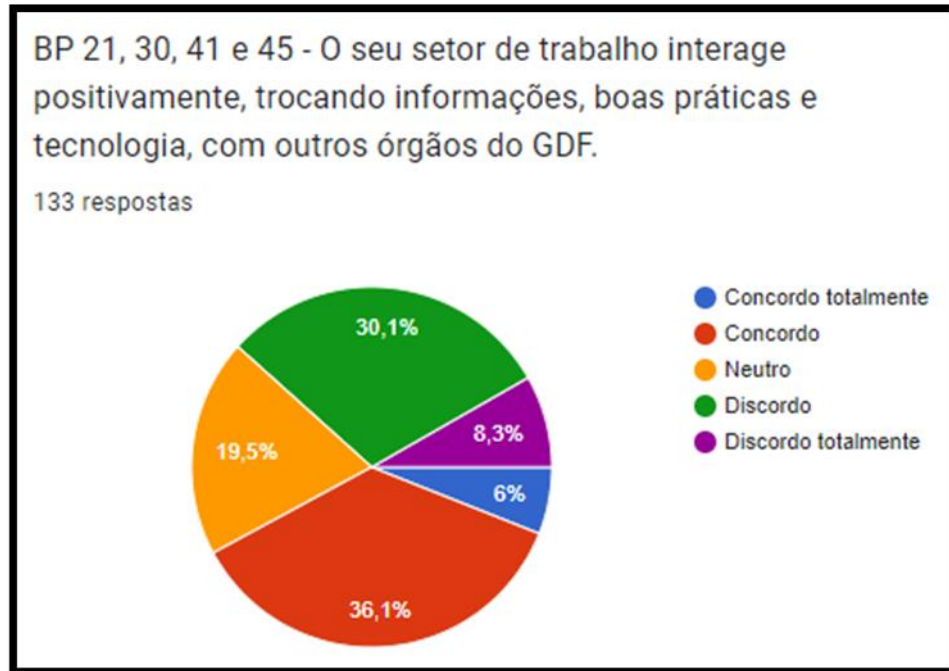
Fonte: O autor.

Figura 18 – Boa prática com 45,1% dos gestores com percepção positiva.



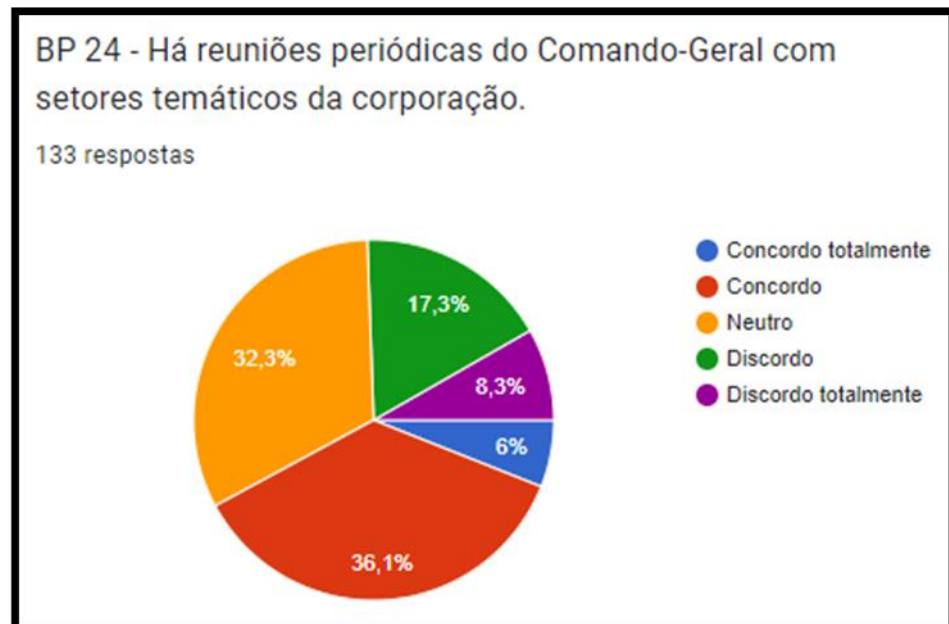
Fonte: O autor.

Figura 19 – Boa prática com 42,1% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Figura 20 – Boa prática com 42,1% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Figura 21 – Boa prática com 64,6% dos gestores com percepção positiva.



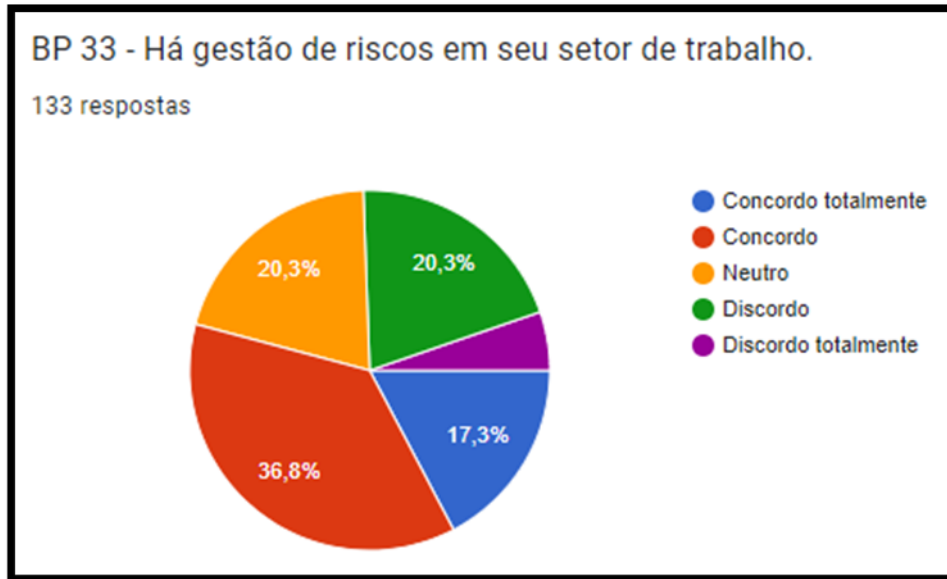
Fonte: O autor.

Figura 22 – Boa prática com 36,1% dos gestores com percepção positiva.



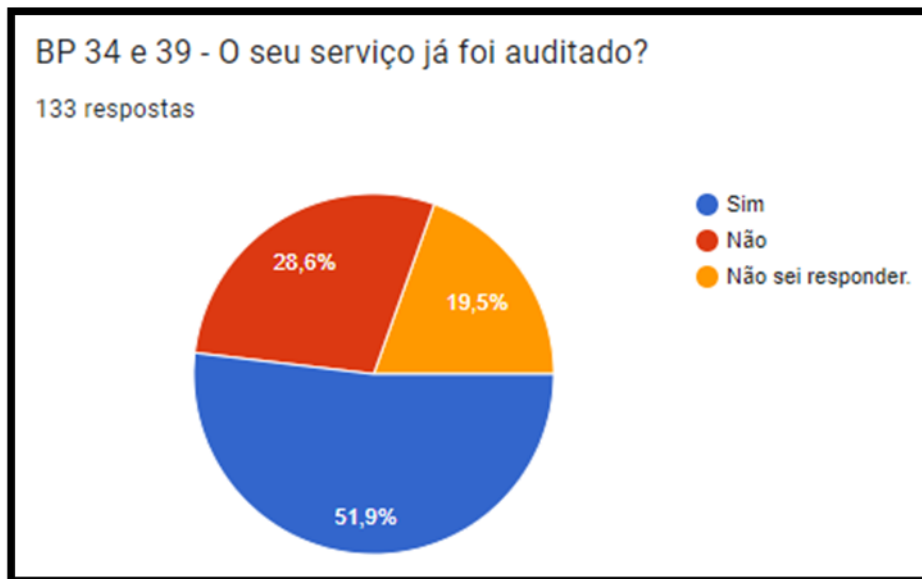
Fonte: O autor.

Figura 23 – Boa prática com 54,1% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

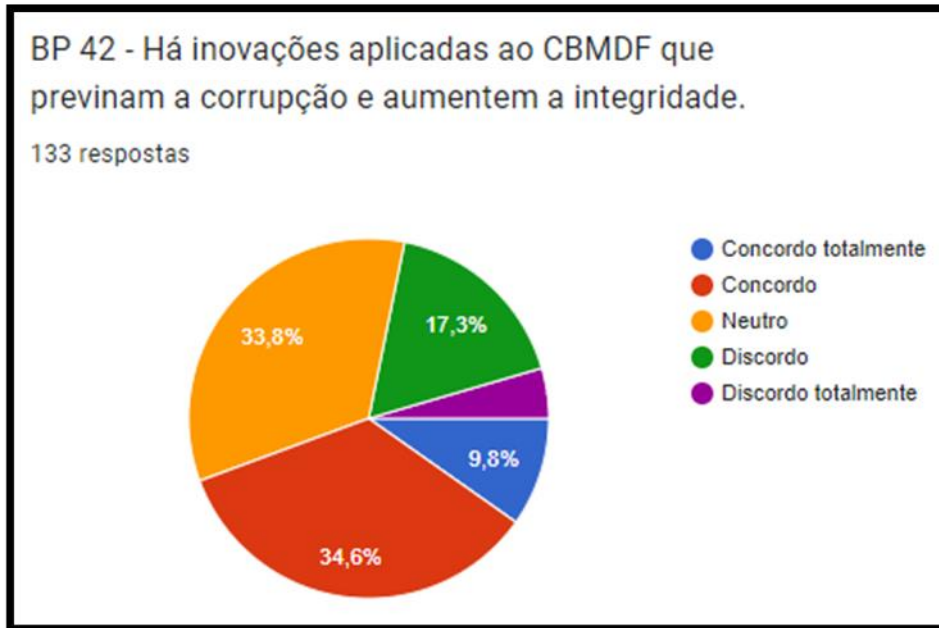
Figura 24 – Boa prática com 51,9% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Esse é um resultado bastante importante, pois indica que mesmo alguns processos mais simples estão sendo auditados.

Figura 25 – Boa prática com 44,4% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

5.2.3 PERCEPÇÕES DOS GESTORES DO CBMDF (OFICIAIS) – INFERIOR A 33%

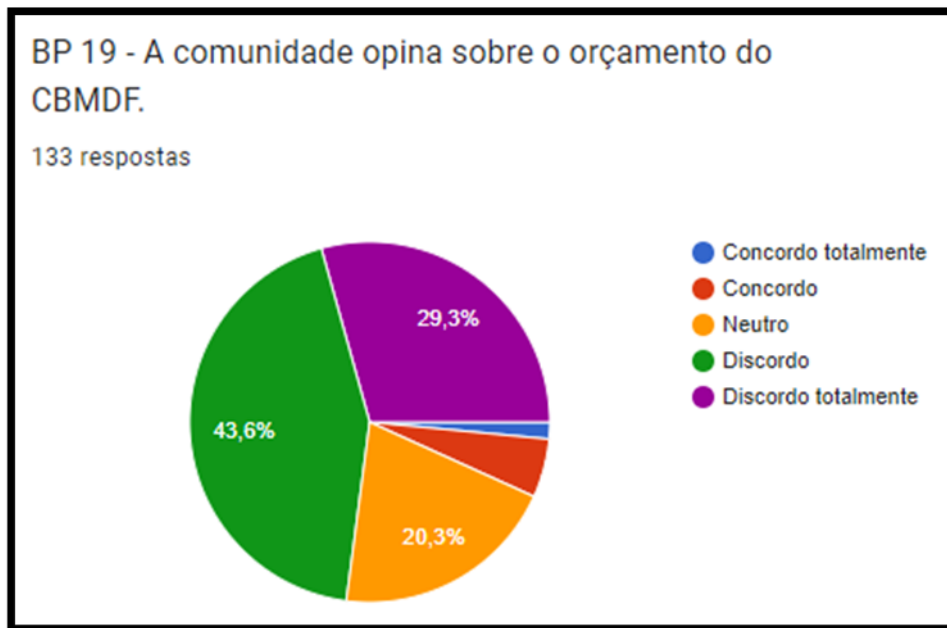
Esse tópico apresenta as boas práticas que em que menos de 33% dos gestores do CBMDF tiveram percepções positivas.

Figura 26 – Boa prática com 31,6% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

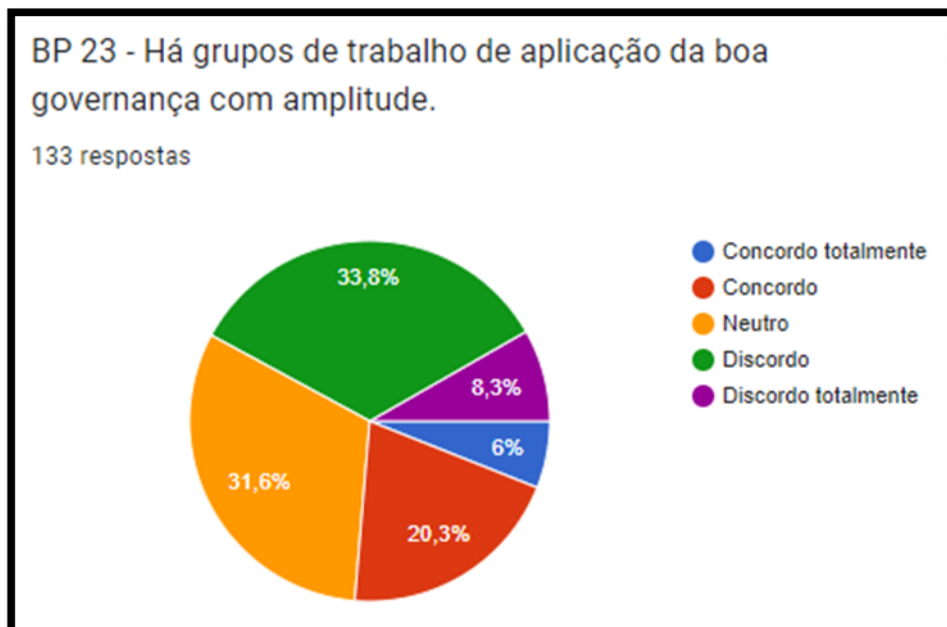
Figura 27 – Boa prática com 6,8% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Esse foi o pior resultado. Efetivamente não há participação da comunidade sobre a aplicação dos recursos financeiros na corporação, e também não há fiscalização pela sociedade.

Figura 28 – Boa prática com 26,3% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

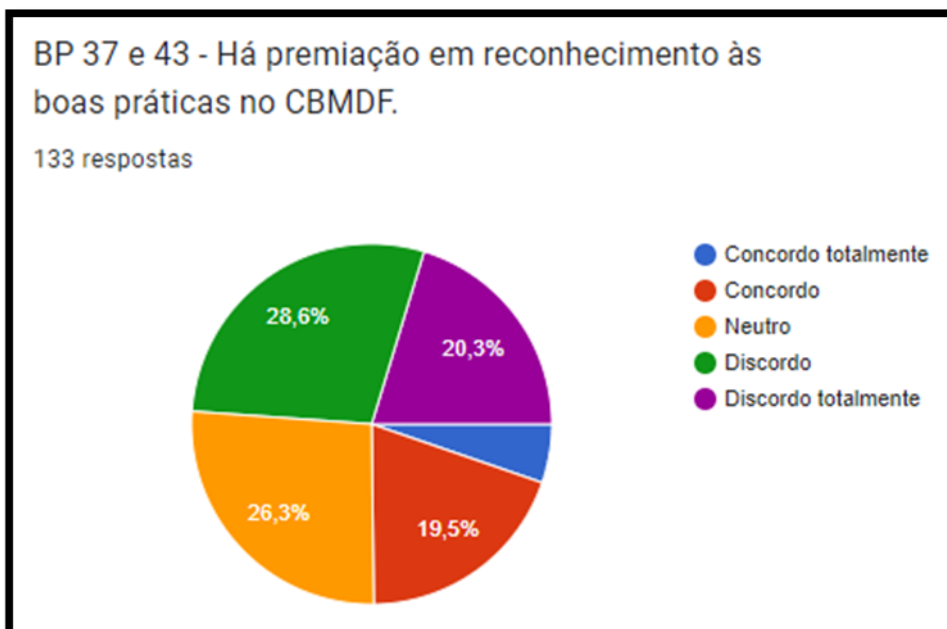
Certamente o problema nessa questão é relativo a amplitude, ou efetividade, ou publicidade das ações, pois há grupos de trabalho instituídos formalmente.

Figura 29 – Boa prática com 26,3% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

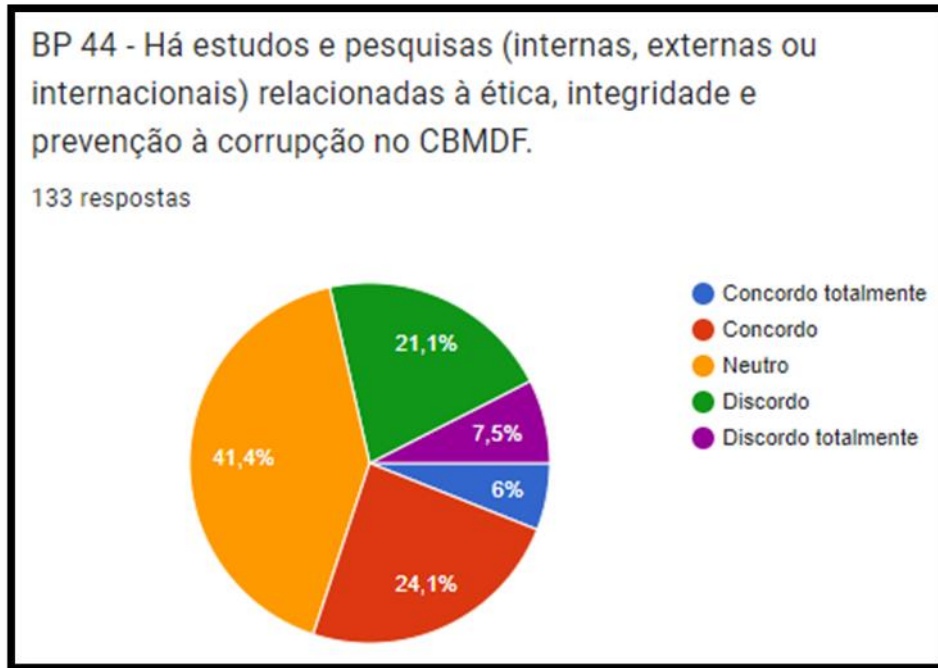
Figura 30 – Boa prática com 24,8% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

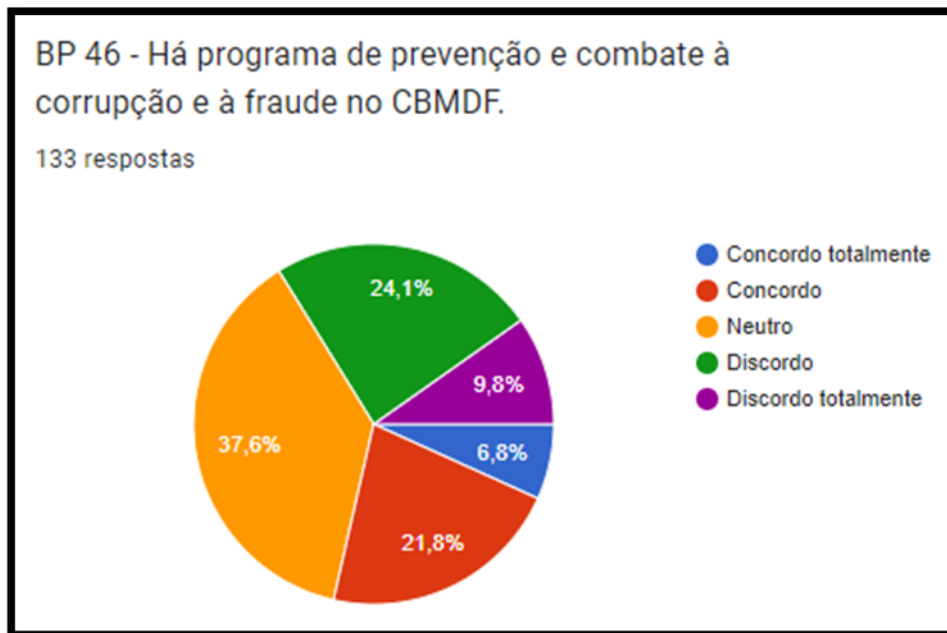
Há processos formais de reconhecimento e premiação, entretanto o gráfico pode ter identificado problemas na forma concessão dos elogios, medalhas e dispensas.

Figura 31 – Boa prática com 30,1% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

Figura 32 – Boa prática com 28,6% dos gestores com percepção positiva.



Fonte: O autor.

5.3 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS

O Decreto Distrital Decreto Distrital nº 39.736/2019, que dispõe sobre Governança Pública e *Compliance*, trata de modelos de gestão contemporâneos e indica direta ou indiretamente as boas práticas que

podem ser aplicadas no CBMDF. Com a pesquisa finalizada, foi possível realizar a compilação dos resultados que identifica o seu nível de implementação na corporação.

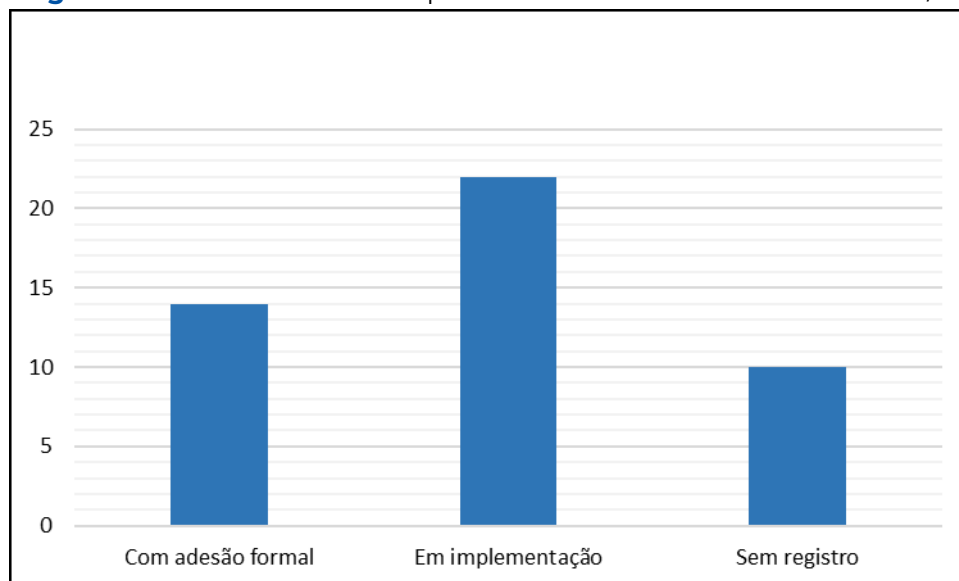
5.3.1 DIAGNÓSTICO DA ADEÇÃO ESTRUTURAL

A adesão do CBMDF ao Decreto Distrital nº 39.736/2019 sobre Governança por meio da abordagem estrutural forneceu o seguinte resultado:

- 14 Boas Práticas formalizadas pelo CBMDF (30%);
- 22 Boas Práticas em processo de implantação (48%);
- 10 Boas Práticas sem registro encontrado no CBMDF (22%).

Total de Boas Práticas analisadas: 46.

Figura 33 - Aderência às boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19



Fonte: O autor.

A interpretação é que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal vem implementando as Boas Práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19, que dispõe sobre Governança Pública e *Compliance*, mesmo que ainda 22% das boas práticas não tenham registro formal na corporação.

5.3.2 DIAGNÓSTICO DA ADESÃO HUMANÍSTICA

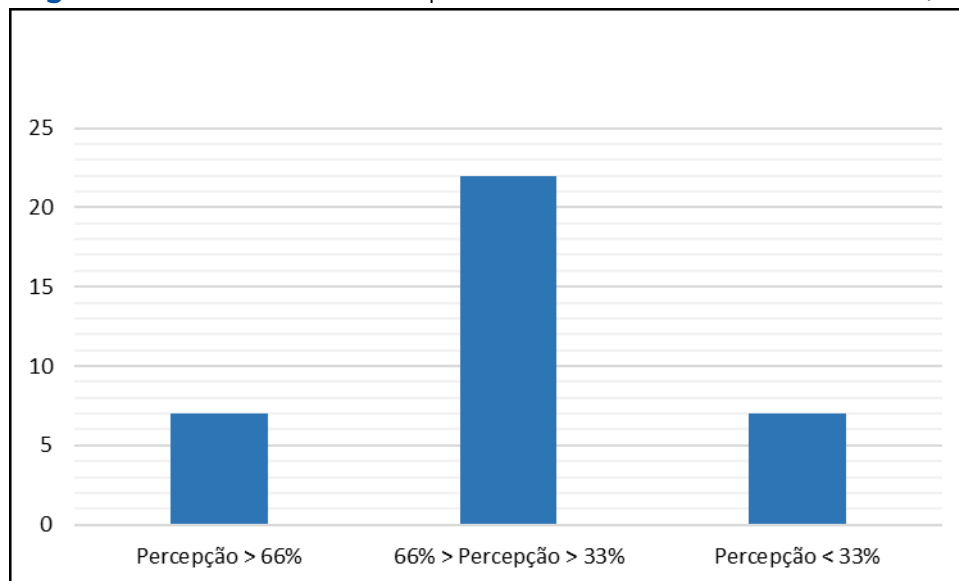
A adesão do CBMDF ao Decreto Distrital nº 39.736/2019 sobre Governança por meio da abordagem humanística forneceu o seguinte resultado:

- 07 Boas Práticas percebidas por mais de 66 % dos gestores.
- 22 Boas Práticas percebidas por 33% a 66% dos gestores.
- 07 Boas Práticas percebidas por menos de 33% dos gestores.

Total de Boas Práticas analisadas: 36.

Deixam de ser analisadas por meio da abordagem humanística 10 Boas Práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19, pois são processos e estruturas da administração que não geram percepções diretas nos gestores. São as marcadas em preto na Figura 35.

Figura 34 - Aderência às boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19



Fonte: O autor.

A interpretação é que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal vem implementando as Boas Práticas do Decreto Distrital nº 39.736/19, entretanto fica evidente que os resultados perceptíveis precisam avançar positivamente. As percepções dos gestores (responsáveis pela aplicação da governança) que estão com grau inferior a 66% não indicam que está tudo bem, mas que os resultados estão começando a ser percebidos. A alta gestão está trabalhando para

formalização das decisões, mas em sua maioria ainda estão em início de operacionalização.

5.3.3 DIAGNÓSTICO GERAL

A intenção nesse tópico é realizar a comparação entre os resultados da abordagem estrutural com os resultados da abordagem humanística.

A comparação é realizada respondendo à pergunta problema da pesquisa para cada linha da tabela. Problema de pesquisa:

- Qual é o grau de implementação do Decreto Distrital sobre governança no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal? Quais boas práticas estão efetivamente operacionalizadas?

Quando na abordagem estrutural a célula está verde, o grau de implementação da está com máxima formalização.

Quando na abordagem humanística a célula está verde, a boa prática está operacionalizada, pois está gerando resultados positivos e sendo percebida.

Na comparação é importante verificar o alinhamento. Caso haja completa implementação formal (célula verde), e a percepção dos resultados está alta (célula verde), indica-se um alinhamento perfeito, em que a boa prática está plenamente formalizada na norma e está gerando resultados. Nesse exemplo, a boa prática está efetivamente operacionalizada.

Entretanto, em caso de desalinhamento, pode estar acontecendo dois fenômenos:

- **Abordagem estrutural com maior grau de adesão** que a abordagem humanística: apesar de a Boa Prática constar nas normas e nas decisões do Comando, não foi efetivamente operacionalizada, ainda não está gerando o efeito desejado.

- **Abordagem estrutural com menor grau de adesão** que a abordagem humanística: mesmo não sendo formalizada, a cultura organizacional, a postura dos integrantes da corporação, está gerando resultados positivos que são perceptíveis e de interesse da boa governança pública.

Nos dois desalinhamentos é importante a intervenção do comando da corporação para realizar os ajustes.

Figura 35 – Tabela comparativa entre as abordagens de cada Boa Prática

Boa Prática	ABORDAGEM ESTRUTURAL			ABORDAGEM HUMANÍSTICA			Alinhamento entre formalização e percepção
	Com adesão formal	Em implementação	Sem registro	Superior a 66%	Entre 33% e 66%	Abaixo de 33%	
BP 01	Verde				33,80%		
BP 02		Amarelo			46,60%		Alinhado
BP 03		Amarelo			40,60%		Alinhado
BP 04		Amarelo			50,40%		Alinhado
BP 05		Amarelo		67,70%			
BP 06		Amarelo					
BP 07	Verde						
BP 08		Amarelo			50,40%		Alinhado
BP 09	Verde				51,10%		
BP 10	Verde			97,70%			Alinhado
BP 11		Amarelo					
BP 12			Vermelho			31,60%	Alinhado
BP 13		Amarelo			37,60%		Alinhado
BP 14		Amarelo					
BP 15		Amarelo			57,20%		Alinhado
BP 16	Verde			79,70%			Alinhado
BP 17			Vermelho	72,90%			
BP 18		Amarelo		72,90%			
BP 19			Vermelho			27,05%	Alinhado
BP 20		Amarelo			45,10%		Alinhado
BP 21		Amarelo			42,10%		Alinhado
BP 22	Verde						
BP 23	Verde					26,30%	
BP 24		Amarelo			42,10%		Alinhado
BP 25	Verde						
BP 26		Amarelo			37,60%		Alinhado
BP 27		Amarelo		67,70%			
BP 28	Verde						
BP 29		Amarelo			50,40%		Alinhado
BP 30		Amarelo			53,35%		Alinhado
BP 31	Verde						
BP 32			Vermelho		36,10%		
BP 33	Verde				54,10%		
BP 34	Verde				51,90%		
BP 35		Amarelo					
BP 36			Vermelho				
BP 37			Vermelho			25,55%	Alinhado
BP 38		Amarelo			59,40%		Alinhado
BP 39			Vermelho		58,40%		
BP 40	Verde			66,20%			Alinhado
BP 41			Vermelho		42,10%		
BP 42		Amarelo			44,40%		Alinhado
BP 43	Verde					24,80%	
BP 44			Vermelho			30,10%	Alinhado
BP 45		Amarelo			42,10%		Alinhado
BP 46			Vermelho			28,60%	Alinhado

Fonte: O autor.

Nessa análise, destacam-se os seguintes desalinhamentos por extremos:

- BP 17: Estabelecer comissão que investigue inovações que inibam atos de corrupção ou fraude no CBMDF (Programa de Integridade).

Registro (muito negativo): Não foi encontrada formalização de Programa de Integridade nas normas e leis aplicadas ao CBMDF.

Percepção (muito positiva): Para 72,90% há mecanismos de combate à corrupção e à fraude. Apesar de não haver formalizado um Programa de Integridade, ou haver uma comissão instaurada, a maior parte dos gestores da corporação identificam que há mecanismos bem estabelecidos de inibição e combate à corrupção e à fraude.

O resultado da Boa Prática 17 é bastante interessante, pois mesmo sem o programa houve trabalho do comando em estabelecer mecanismos de prevenção à corrupção e essa ação foi percebida.

- BP 23: Constituir grupos de trabalho de aplicação da boa governança.

Registro: (muito positivo): Há Comitê de Governança estabelecido e em funcionamento, e tem formado subcomitês temáticos (CBMDF, 2019a).

Percepção (muito negativa): Somente 26,3% dos gestores conhecem, ou já perceberam, o comitê e seus subcomitês. Em investigação, pode ser explicado pela amplitude, ainda focado no alto-comando e no sistema logístico-financeiro. Também pode estar faltando publicidade das ações. Percebe-se a necessidade de aumento na amplitude e melhor divulgação de seus trabalhos.

O resultado da Boa Prática 23 é muito importante para ajuste dos trabalhos.

- BP 43: Estabelecer prêmios formais de reconhecimento de boas práticas no CBMDF.

Registro (muito positivo): Há medalhas e elogios formais, inclusive há a possibilidade de dispensa do serviço como recompensa (BRASIL, 1986). Cada medalha com uma regulamentação bem definida. Os elogios também são bem regulamentados.

Percepção (muito negativa): O resultado foi muito baixo, chegando somente ao índice de 24,8%. Em investigação, foi comum a reclamação que na corporação há pessoalidade (amizade como principal influência) na premiação por reconhecimentos profissionais. Isso indica que possivelmente ocorrem problemas na forma de concessões dos prêmios.

Esse surpreendente resultado da Boa Prática 43 evidencia a urgência e importância em mudar a cultura corporativa da gestão em relação às formas de seleção dos premiados por seus méritos profissionais.

O grau de implementação do Decreto Distrital sobre governança no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal foi obtido calculando a Média Geral, chegando a um resultado numérico que evidencia a resposta ao problema de pesquisa.

Média Geral da Abordagem Estrutural: 54,35%

Média Geral da Abordagem Humanística: 48,49%

Média Geral Total: 51,42%

Concluindo, o grau de implementação está numericamente em 51,42%, ou seja, grau mediano.



6

6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O problema científico foi definido pela seguinte pergunta: **Qual é o grau de implementação do Decreto Distrital sobre governança no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal? Quais boas práticas estão efetivamente operacionalizadas?**

Essa questão delineou a estrutura do estudo na busca de sua solução. Para resolver o problema, o objetivo geral foi dado como suficientemente capaz e foi mantido o controle efetivo da metodologia. O desígnio do estudo foi diagnosticar a implementação do Decreto Distrital nº 39.736/19, que dispõe sobre governança pública e *compliance*, pelo Corpo de Bombeiros Militares do Distrito Federal.

A finalidade desse diagnóstico possibilitará a gestão do CBMDF ser mais capaz de definir se deve ou não empreender esforços para manter e operacionalizar as boas práticas elencadas, avaliando se haverá efeito na prestação de serviços ao cidadão com ampliação de sua eficiência.

Nas fases para chegar à solução, foi realizado intensivo estudo e levantamento. O trabalho foi exaustivo na medida em que não bastou estudar a bibliografia, documentação e legislação disponível, mas foram pesquisados todos os instrumentos de gestão disponíveis e verificados os resultados da gestão por meio de questionários, então foram organizados e sistematizados os conhecimentos em um diagnóstico corporativo.

O diagnóstico foi realizado tendo como referência cada boa prática do decreto distrital, inicialmente avaliando por abordagem estrutural (documentos e legislações) e por abordagem humanística (*survey*), por fim comparando os resultados.

A presente pesquisa tem sua relevância acadêmica na medida que apresenta uma forma de testar a implementação de políticas públicas por decisões governamentais (após edição de decretos). Essa metodologia pode ser replicada em outros órgãos públicos, ou focada em outros decretos relacionados à gestão e administração pública.

A solução apresentada possibilitou a produção de recomendações de produção e edição de normas (instrumentos de gestão pública) com a intenção de empregar boas práticas capazes de efetivamente dinamizar os Modelos de Gestão do Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019 (sobre Gestão por Governança, abrangendo *Compliance*, Gestão da Qualidade e Gestão de Riscos). Também a possibilidade de formalizar projetos corporativos com a finalidade de aderir determinadas boas práticas.

O resultado compilado da pesquisa evidenciou que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal ainda precisa avançar na aderência aos Modelos de Gestão propostos pelo Decreto Distrital nº 39.736/19, mas está no caminho certo, resultado evidenciado por suas decisões formalizadas e por sua cultura organizacional.

Seguindo o raciocínio, é fundamental que os gestores do CBMDF continuem se empenhando em incorporar plenamente o decreto distrital estudado, com objetivo triplo:

- a) - Cumprir as decisões governamentais;**
- b) - Melhorar e ampliar seus serviços à população do Distrito Federal;**
- c) - Cumprir seus atuais objetivos estratégicos 04 e 05 (CBMDF,2017b).**

Caso seja adequadamente incorporado, a academia científica aponta com bom grau de certeza que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal poderá alcançar melhor desempenho com foco no cidadão, aumentar seu valor público, consolidar sua confiança social, e diminuir a possibilidade de obsolescência.

Importante destacar que esse trabalho não é exaustivo e foi realizado em determinado período, devendo ser complementado por meio de outros estudos que possam conhecer melhor o funcionamento da administração militar e a possibilidade de implementação de modelos de gestão. Destaca-se também que apresenta um diagnóstico ancorado no interregno estudado, podendo não ser a realidade do passado ou do futuro.

Finalizando, apresenta-se na próxima seção algumas recomendações que podem contribuir com soluções na administração pública do CBMDF.

6.1 RECOMENDAÇÕES

O CBMDF está gradualmente empregando os melhores instrumentos de gestão para o adequado desempenho da gestão corporativa. Relativamente aos modelos de gestão estudados, recomenda-se a implementação periódica dos seguintes instrumentos (ainda inexistentes ou sem a periodicidade almejada):

- a) - Diretriz (ou Política) de Governança;**
- b) - Plano de Governança;**
- c) - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG);**
- d) - Relatório Anual de Governança;**
- e) - Planos de Comando (ou Planos Setoriais);**
- f) - Manual de Mapeamento e Remodelagem de Processos;**
- g) - Plano de Comunicação.**

Os instrumentos de gestão do CBMDF progressivamente devem ser melhorados, com a capacidade de empregar boas práticas contemporâneas capazes de dinamizar os modelos de gestão estudados com suas boas práticas.

Por fim, sugere-se o reforço ou emprego no CBMDF das seguintes boas práticas do Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019, que **se apresentaram mais críticas, sem formalização e com baixa percepção dos gestores:**

- **BP 12:** Adequar a cultura organizacional para boa governança pública com uso de manuais e guias.

- **BP 19:** Estabelecer estrutura de controle social da execução orçamentária do CBMDF, como um conselho comunitário.

- **BP 37:** Estruturar mecanismo de verificação de *Compliance* e qualidade nos processos no CBMDF, se possível premiando bombeiros militares.

- **BP 44:** Operacionalizar estudos e pesquisas (nacionais e internacionais) relacionadas à ética, integridade e prevenção à corrupção, aproveitando esse conhecimento no CBMDF.

- **BP 46:** Instituir programa de prevenção/combate à corrupção e a fraude na corporação.

O esforço do Comando do CBMDF nessas cinco boas práticas que não tiveram achados na estrutura e não tiveram seus resultados percebidos pode fazer com que a implementação do Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019, seja significativamente ampliada. O impacto esperado é alto, podendo gerar grandes resultados.

Também se sugere especial atenção aos alertas vermelhos do tópico 5.3.3 (Diagnóstico Geral) desse relatório de pesquisa.

A seguir, são apresentadas as oportunidades de melhoria na implementação do decreto e de suas boas práticas na instituição relacionadas à **abordagem estrutural**. Ou seja, a recomendação é que a liderança corporativa publique decisões formais que determinem a adequada adesão as seguintes boas práticas:

- **BP 17:** Estabelecer comissão que investigue inovações que inibam atos de corrupção ou fraude no CBMDF (Programa de Integridade).
- **BP 32:** Canal de divulgação das ações de governança no sítio eletrônico do CBMDF (Plano de Comunicação).
- **BP 36:** Criar mecanismos de promoção da probidade no CBMDF.
- **BP 39:** Levantar os locais e momentos (fases dos processos) suscetíveis à corrupção, sendo necessários atos de prevenção.
- **BP 41:** Realizar *benchmarking* sobre mecanismos de integridade institucional.

A seguir, é apresentada uma oportunidade de melhoria para a implementação do decreto e de suas boas práticas na instituição relacionada à **abordagem humanística**. Ou seja, a recomendação é que a liderança corporativa realize esforço com foco na produção de resultados da política pública, efetivamente produzindo resultados que sejam perceptíveis relacionados à seguinte boa prática:

BP 23: Constituir grupos de trabalho de aplicação da boa governança.

Por fim destaca-se que a corporação tem bom nível de adesão ao Decreto Distrital nº 39.736/19 (DISTRITO FEDERAL, 2019). Esse diagnóstico oportuniza ao CBMDF alcançar nível de excelência.

O esforço corporativo direcionados a essas boas práticas recomendadas pode posicionar o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal em relevante destaque em relação à governança, *compliance*, gestão da qualidade e gestão de riscos.

6.2 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Qualquer implementação de política pública é um projeto limitado e balizado por fatores restritivos que devem ser analisados e monitorados (PMI, 2013), principalmente relacionados ao escopo, ao tempo e ao custo.

Sobre as boas práticas que receberam recomendações relativas à ampliação de esforços, nenhuma exige investimentos financeiros significativos. Os recursos que devem ser empregados basicamente são servidores militares investidos de responsabilidades específicas.

O diagnóstico evidenciou que a resistência corporativa à implementação dos modelos de gestão estudados já foi vencida, na medida em que a corporação já apresenta bom grau de maturidade em governança (BOMFIM, 2017) e vem trilhando um bom caminho de implementação do Decreto Distrital nº 39.736, de 28/03/2019, necessitando somente de ajustes nos esforços.

Os gestores da corporação conhecem sobre governança pública. Apenas 0,8% dos Oficiais que responderam ao questionário não conheciam os modelos de gestão estudados. A presença de capacidade técnica pode ser um grande aliado nesse processo de implementação da política pública.

Entretanto, os fatores mais preocupantes e desafiadores estão relacionados a comunicação, a coordenação dos esforços e ao comprometimento de todos os responsáveis. Os resultados apontam a necessidade de engajamento em boas práticas que dependem de pessoas e seus relacionamentos institucionais.

Por fim, somente com o pleno comprometimento das lideranças será possível o alcance da excelência e da integralidade na implementação do Decreto Distrital nº 39.736/19 “que dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.” (DISTRITO FEDERAL, 2019)



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 9001**: Gestão da Qualidade – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009a.

ABNT. **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009b.

ABNT. **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 20018.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BOMFIM, William Augusto Ferreira. **Governança para Resultados na Administração Pública: uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Brasília: IDP, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010**. Regulamenta o inciso I do art. 10-B da Lei n.º 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7163.htm>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.479, de 2 de junho de 1986**. Aprova o Estatuto dos Bombeiros-Militares do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7479.htm>. Acesso em: 11 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8255.htm>. Acesso em: 11 dez. 2022.

BRASIL, **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços

públicos da administração pública. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília: MPOG, 2009.

CABRAL, Mauro André Kaiser. **Análise do planejamento estratégico da segurança pública do Distrito Federal**. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto Rocha C. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. Brasília: Ipea, 2018.

CBMDF. **Carta de Serviços do CBMDF**. Disponível em: <<https://www.cbm.df.gov.br/carta/>>. Acesso em: 15 fev. 2021. Brasília, 2021a.

CBMDF. **Painel (dashboard) de Gestão de Pessoal**. Disponível em: <<https://gesint.cbm.df.gov.br/bi-corporativo/militares-cbmdf/>>. Acesso em: 01 out. 2023. Brasília, 2023.

CBMDF. Portaria nº 8, de 24 de maio de 2019. Institui o Comitê Interno de Governança Pública – CIG do CBMDF e dá outras providências. **Boletim Geral nº 103, de 3 de jun. de 2019**. Brasília, 2019a.

CBMDF. Portaria nº 9, de 28 de março de 2017. Aprova o Relatório de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico do CBMDF, ciclo 2013-2016. **Boletim Geral nº 072, de 13 de abr. de 2017**. Brasília, 2017a.

CBMDF. Portaria nº 11, de 11 de abril de 2017. Aprova e publica o Plano Estratégico do CBMDF, ciclo 2017-2024. **Boletim Geral nº 072, de 13 de abr. de 2017**. Brasília, 2017b.

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

CBMDF. Portaria nº 12, de 12 de abril de 2017. Aprova a Diretriz de Gestão Estratégica Institucional. **Boletim Geral nº 073, de 17 de abril de 2017**. Brasília, 2017c

CBMDF. Portaria nº 17, de 9 de julho de 2019. Institui a Política de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. **Boletim Geral nº 127, de 10 de jul. de 2019**. Brasília, 2019b.

CBMDF. Portaria nº 18, de 9 de julho de 2019. Institui o Comitê de Gestão de Riscos do CBMDF e dá outras providências. **Boletim Geral nº 127, de 10 de jul. de 2019**. Brasília, 2019c.

CBMDF. Portaria nº 19, de 1º de outubro de 2020. Aprova o Plano de Emprego Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Suplemento ao Boletim Geral nº 188, de 6 de out. de 2020**. Brasília: 2020b.

CBMDF. Portaria nº 21, de 8 de outubro de 2020. Disciplina os procedimentos para elaboração da Proposta Orçamentária Anual e para elaboração, aprovação e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros –PARF, do CBMDF, e outras providências. **Boletim Geral nº 196, de 19 de out. de 2020**. Brasília, 2020c.

CBMDF. Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Aprova o Regimento Interno do CBMDF, revoga a Portaria nº 6, de 15 de abril de 2020 e dá outras providências. **Suplemento ao Boletim Geral nº 223, de 01 de dez. de 2020**, Brasília, 2020d.

CBMDF. Portaria S/N, de 6 de março de 2017. Aprova os indicadores institucionais do CBMDF. **Boletim Geral nº 057, de 23 de mar. de 2017**. Brasília, 2017d.

CBMDF. Portaria S/N, de 15 de agosto de 2022. Homologa o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT do CBMDF, para o exercício de 2022. **Boletim Geral nº 154, de 16 de agosto de 2022**. Brasília, 2022.

CBMDF. Portaria S/N, de 20 de julho de 2017. Designação de comissão para mapeamento e remodelagem de processos. **Boletim Geral nº 141, de 26 de jul. de 2017**. Brasília, 2017e.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas Ltda, 2020.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 31.817, de 21 de junho de 2010**. Regulamenta o inciso II do art. 10-B da Lei n.º 8.255, de 20 de novembro

de 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF. Disponível em:

<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/63268/Decreto_31817_21_06_2010.html>. Acesso em: 10 de jan. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Decreto Distrital n° 37.621, de 14 de setembro de 2016. Institui o Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, o Sistema Gestão-DF, o Selo Projeto Prioritário, normatiza a Rede de Gestão e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília, DF.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n°39.736, de 28 de março de 2019. Dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília, DF.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

GUEDES NETO, Omar Oliveira. **Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 2019. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMIDE, A.; PIRES, R. **Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2014.

_____. **Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais**. *Revista de Sociologia e Política*, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016.

GRINDLE, M. **Good enough governance: poverty reduction and reform in developing countries**. *Governance – An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, v. 17, n. 4, p. 525-548, 2004.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M. PERL, Anthony. **Studying public policy : policy cycles and policy subsystems**. 4 e. Oxford: Oxford University Press, 2020.

IFAC - *International Federation of Accountants. Governance in the Public Sector: **A Governing Body Perspective***. Nova Iorque: 2001. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm>. Acesso em 10/12/2020.

LEITE, Japhet Alves Pereira. **Aplicabilidade no CBMDF dos Decretos que estabelecem modelos de gestão contemporâneos: Governança para Resultados**. Brasília, DF: CBMDF, 2021.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOTTA, Gabriela; **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, 2019.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINS, Humberto Falcão. **Governança para Resultados**. Brasília: IPEA, 2018.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do Tribunal de Contas da União, nr.130. Brasília: TCU, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

MENICUCCI, T.; GONTIJO, J. G. L. **Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2016

OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão Pública: democracia e eficiência**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PMI (*Project Management Institute*). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. (Guia PMBOK)**. 5 ed. Newtown Square, *Project Management Institute*, 2013.

TCU. **Decisão Normativa TCU 178, de 23 de outubro de 2019**. Brasília, 2019. <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/normativos-e-orientacoes-para-as-contas-de-2019.htm>>. Acesso em: 15 de jan. 2023.

TCU. **Levantamento de Capacidade de Governança e Gestão Públicas do CBMDF - 2018**. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 10 de fev. 2021.

TCU. **Instrução Normativa TCU 63, 1º de setembro de 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/relatorio-de-gestao/2010.htm>>. Acesso em: 15 de jan. 2023.

TCU. **Questionário de Levantamento de Capacidade de Governança Pública e Governança e Gestão de Aquisições de Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 10 de fev. 2021.

TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA E QUESTIONÁRIO

Consta nesse apêndice o documento final que autoriza a pesquisa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, seguindo com a íntegra do questionário aplicado aos gestores da corporação.

APÊNDICE B



Governo do Distrito Federal
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
Assessoria Técnico-Administrativa

Memorando Nº 6/2023 - CBMDF/DEPCT/ASTAD

Brasília-DF, 25 de setembro de 2023.

Ao Sr. Cel. QOBM/Comb. Diretor da DIREP,

Assunto: Autorização para aplicação de questionário de pesquisa.

Em atenção ao Memorando Nº 132/2023 - CBMDF/DIREP/SEAAD (122770455) e considerando as informações apresentadas no Memorando Nº 2/2023 - CBMDF/CTROL/COMISSOES/CAESO (122457451) e Memorando Nº 3/2023 - CBMDF/CTROL/COMISSOES/CAESO (122677226), informo que este Chefe do DEPCT **AUTORIZA** a aplicação do [Questionário Governança - CBMDF](#), sob responsabilidade do Ten-Cel. QOBM/Comb. **JAPHET ALVES PEREIRA LEITE**, matr. 1400204, mestrando em Administração Pública pelo Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP, conforme publicado no BG n.º 152, de 12 de agosto de 2021 (doc. 67750352 do Proc. SEI n.º 00053-00090304/2021-22).

Tendo em vista a pesquisa ser realizada por militar do CBMDF devidamente autorizado a participar de curso em Instituição de Educação Superior externa à Corporação, determino a aplicação, no que couber, da Instrução Normativa n.º 03/DEPCT, de 11 de dezembro de 2018, publicada no item XXVI do BG n.º 241, de 20 de dezembro de 2018, em especial o art. 4º e incisos III, IV, V, VI, VII do art. 6º.

Atenciosamente,



Documento assinado eletronicamente por **RENATO DE SOUZA BRANDAO - Cel. QOBM/Comb. - Matr.01399986, Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia substituto(a)**, em 25/09/2023, às 17:40, conforme art. 6º do Decreto n° 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador= **123048613** código CRC= **230BB37F**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
SAM Bloco D Módulo E - Palácio Imperador Dom Pedro II - QCG/CBMDF - CEP 70640-020 - DF
Telefone(s):
Sítio - www.cbm.df.gov.br

Questionário Governança CBMDF

Olá!

Sou o Ten-Cel Japhet, mestrando em Administração Pública.

Esse é um convite para Oficiais da ativa que estão trabalhando no CBMDF responderem a questionário . Sua participação é muito importante pra mim e poderá ser para a Cor poração.

Solicito que responda de forma livre as questões objetivas, escolhendo o item que mais se aproxima da sua percepção pessoal. Por favor, não realize pesquisas ou buscas para responder.

Vossa participação fará parte de um diagnóstico de implementação de Governança no CBMDF.

Preciso de um número expressivo de respostas de Oficiais do CBMDF para ter 95% de certeza. **Agradeço muito por vossa resposta e pelo encaminhamento do formulário aos amigos de profissão.**

Essa pesquisa ficará disponível ao CBMDF e jamais haverá divulgação de dados pessoais . **Há garantia de anonimato.**

Muito obrigado!

1. Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento - * Convido-o(a) para participar dessa pesquisa de forma voluntária, de cunho exclusivamente científico, informando

que não serão divulgados seus dados pessoais e que não haverá vinculação de suas respostas a esses dados. Não haverá remuneração ou lucro. Aceita livremente participar?

Marcar apenas uma oval.

C) sim

C) Não

2. Está trabalhando no CBMDF? *

Marcar apenas uma oval.

C) sim

C) Não

3. Qual o seu Posto? *

Marcar apenas uma oval.

C) Tenente

C) Capitão

C) Major

C) Tenente-Coronel

C) Coronel

Governança, Compliance e Riscos

A sigla BP seguida por número é simplesmente para controle interno da pesquisa.

4. GERAL - Você já ouviu falar de Governança no CBMDF? *

Marcar apenas uma oval.

- C) s i m
- C) Não
- C) Não sei res pond er.

5. BP 10 - Você conhece o Plano Estratégico do CBMDF? *

Marcar apenas uma oval.

- C) Totalmente
- C) Parcialmente
- C) Não conheço ou não existe.
- C) Não sei responder.

6. BP 02 - Você conhece o Plano de Comando (ou de Chefia) *

de seu setor?

Marcar apenas uma oval.

- C) Totalmente
- C) Parcialmente
- C) Não conheço ou não existe.
- C) Não sei responder.

7. BP 16 - Você conhece a Carta de Serviços do CBMDF? *

Marcar apenas uma oval.

- C) Totalmente

- C) Parcialmente
- C) Não conheço ou não existe.
- C) Não sei responder.

8. BP 05, 27 e 38 - Você conhece os indicadores, metas e índices de seus serviços? *

Marcar apenas uma oval.

- C) Totalmente
- C) Parcialmente
- C) Não conheço ou não existe.
- C) Não sei responder.

9. BP 04, 08, 29 e 39 -Alguns dos seus serviços já foi mapeado e remodelado? *

Marcar apenas uma oval.

- C) sim
- C) Não
- C) Não sei responder.

10. BP 09 e 38 - Você tem ferramentas de apoio à decisão no seu serviço, tais como dashboards (painéis com gráficos e estatísticas)? *

Marcar apenas uma oval.

- C) sim
- C) Não
- C) Não sei responder.

11. BP 01 - Há critérios para assumir chefias e comandos no CBMDF. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

12. BP 37 - Há controle da qualidade e da satisfação do serviço *
prestado pelo seu setor.

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

13. BP 29 - A atividade-fim da corporação tem *
protocolos/processos bem definidos e aplicados em conformidade com
a necessidade do cidadão.

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo

- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

14. BP 13 e 26 - Há orientações relativas à governança no seu *
setor de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

15. BP 12 - Há manuais e guias sobre governança no CBMDF. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

16. BP 15 - O CBMDF é transparente. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente

- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

17. BP 19 -A comunidade avalia os serviços do CBMDF. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

18. BP 19 - A comunidade opina sobre o orçamento do CBMDF. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

19. BP 20 - Há reuniões periódicas com sua cadeia de comando com ajustes na estratégia. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

20. BP 24 - Há reuniões periódicas do Comando-Geral com setores temáticos da corporação. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

21. BP 40 - Você já participou de algum evento, curso ou disciplina no CBMDF relacionado à ética, moral e probidade? *

Marcar apenas uma oval.

- C) Sim
- C) Não
- C) Não sei responder.

22. BP 44 - Há estudos e pesquisas (internas, externas ou internacionais) relacionadas à ética, integridade e prevenção à corrupção no CBMDF. *

Marcar apenas uma oval.

Concordo totalmente Concordo

Neutro Discordo

Discordo totalmente

23. BP 17, 18 e 39 - Há mecanismos que inibem e combatam à *
corrupção no CBMDF.

Marcar apenas uma oval.

Concordo totalmente Concordo

Neutro Discordo

Discordo totalmente

24. BP 42 - Há inovações aplicadas ao CBMDF que previnam a *
corrupção e aumentem a integridade.

Marcar apenas uma oval.

C) Concordo totalmente

C) Concordo

C) Neutro

C) Discordo

C) Discordo totalmente

25. BP 46 - Há programa de prevenção e combate à corrupção *
e à fraude no CBMDF.

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

26. BP 34 e 39 - O seu serviço já foi auditado? *

Marcar apenas uma oval.

- C) Sim
- C) Não
- C) Não sei responder.

27. BP 33 - Há gestão de riscos em seu setor de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

28. BP 03 - Há processos específicos de monitoramento e mitigação de riscos. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente

- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

29. BP 23 - Há grupos de trabalho de aplicação da boa governança com amplitude. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

30. BP 32 - Há divulgação de ações de governança no CBMDF. *

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

31. BP 21, 30, 41 e 45 - O seu setor de trabalho interage *

positivamente, trocando informações, boas práticas e tecnologia, com outros órgãos do GDF.

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente

32. BP 37 e 43 - Há premiação em reconhecimento às boas *
práticas no CBMDF.

Marcar apenas uma oval.

- C) Concordo totalmente
- C) Concordo
- C) Neutro
- C) Discordo
- C) Discordo totalmente



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO