



**ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA
CONVÊNIO SAESP - UEG
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE
SEGURANÇA PÚBLICA – CAESP**



ANDERSON CIRINO

**AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO: UMA FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA A SER IMPLEMENTADA NO ÂMBITO DO
1º BATALHÃO BOMBEIRO MILITAR.**

**GOIÂNIA
2014**

TC QOCBM ANDERSON CIRINO

**AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO: UMA FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA A SER IMPLEMENTADA NO ÂMBITO DO
1º BATALHÃO BOMBEIRO MILITAR.**

Trabalho de Conclusão do Curso de pós-graduação em Altos Estudos de Segurança Pública da Superintendência da Academia Estadual, em convênio com a Universidade Estadual de Goiás, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

Orientador: Professor *MSc.* Durval Barbosa de Araújo

**GOIÂNIA
2014**

TC QOCBM ANDERSON CIRINO

**AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO: UMA FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA A SER IMPLEMENTADA NO ÂMBITO DO
1º BATALHÃO BOMBEIRO MILITAR**

Aprovado em: 02 de junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Professor orientador Mestre Durval Barbosa de Araújo
Presidente

Professora Doutora Cristhyan Martins Castro Milazzo
Membro

**GOIÂNIA
2014**

AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA A SER IMPLEMENTADA NO ÂMBITO DO 1º BATALHÃO BOMBEIRO MILITAR

RESUMO - Este artigo visa promover uma abordagem sobre a importância de uma gestão estratégica a ser implementada no 1º Batalhão Bombeiro Militar com sede em Goiânia Goiás, com foco em disciplinar no âmbito desta Unidade a execução do planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (2012-2022), com vistas a atingir os resultados esperados pela Instituição. Raramente as empresas e organizações fracassam por falta de visão ou inteligência, e sim pela ineficiência em disciplinar a execução da estratégia. Baseado nesta ferramenta será abordado as 4 disciplinas da execução: Primeiro foque no crucialmente importante onde todos os componentes da equipe após o *brainstorming* alinhados com o planejamento estratégico da Instituição, opinam sobre as prioridades e se comprometem profissionalmente a alcançarem as metas a serem atingidas, sendo nesta fase o sucesso inicial da empresa. Segundo atue nas medidas de direção criando mecanismos, ou seja, ações preditivas e influenciáveis para conquistar as metas já definidas pela equipe. Terceira disciplina da execução é manter um placar envolvente, acessível pela equipe em tempo real, tendo como principal objetivo motivar as pessoas a vencerem, nos placares são apresentados os resultados da equipe de forma clara, objetiva, concisa e envolvente de forma que saberemos se estamos ganhando ou perdendo o nosso foco principal a meta definida anteriormente pelo grupo. Finalmente a quarta disciplina que aborda a cadência de responsabilidade, define responsáveis pelos setores, onde neste momento que são apresentados numa reunião de trabalho os placares em cumprimento as metas a serem alcançadas e compromissos dos gestores e líderes para atingirem tais metas.

Palavras chaves: Disciplina. Estratégia. Meta. Execução.

ABSTRACT - This article aims to promote a discussion of the importance of strategic management to be implemented on the 1st Battalion Military Firefighter based in Goiania Goias, focusing on discipline within this unit implementing the strategic planning of the Fire Brigade of the State of Goiás (2012-2022), in order to achieve the results expected by the institution. Rarely do companies and organizations fail for lack of vision or intelligence, but the inefficiency of disciplinary strategy execution. Based on this tool will address the 4 disciplines of execution: First focus on the crucially important that all components of the team after the brainstorming aligned with the strategic plan of the institution, think of the priorities and commit professionally to achieve the goals to be achieved, with this stage the initial success of the company. Second act on measures towards creating mechanisms, ie, predictive and influential actions to achieve the goals already set by the team. Third discipline of execution is to maintain an engaging, accessible lead the team in real time, with the primary aim to motivate people to win, scores in the team's findings in a clear, objective, concise and engaging so that we will know if we are presented gaining or losing our main focus the target previously set by the group. Finally the fourth discipline that deals with the cadence of accountability by aligning strategic thinking, responsible for defining sectors where currently they are presented in a work meeting in compliance with the scores the goals to be achieved and commitments of leaders and managers to achieve these goals.

Keywords: Discipline. Strategy. Meta. Execution.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	DESENVOLVIMENTO	5
	2.1 Contextualização da Execução da Estratégia	6
	2.1.1 Barreiras à Execução da Estratégia	8
	2.2 Ferramenta: As 4 Disciplinas da Execução	9
	2.2.1 Disciplina 1: Foque no Crucialmente Importante.....	10
	2.2.2 Disciplina 2: Atue nas Medidas de Direção	11
	2.2.3 Disciplina 3: Mantenha um Placar Envolvente	13
	2.2.4 Disciplina 4: Cadência de Responsabilidade	14
	2.3 As 4 Disciplinas da Execução no Âmbito do 1º BBM	16
	2.3.1 Premissas da Implantação	16
	2.3.2 Efetiva Implantação no 1ºBBM.....	17
	2.3.3 Análise da Implantação	20
3	CONCLUSÃO.....	23
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a competição do mercado exigem das organizações estratégias para vencerem os desafios cada vez mais crescentes, principalmente oriundos das regulamentações governamentais e das expectativas da sociedade. Além de serem impelidas para a constante melhoria da qualidade dos produtos e serviços, precisam cada vez mais inovar seus processos de entrada e saída da empresa para alavancar o seu crescimento.

Nesse sentido, a organização para se adequar ao presente e ao futuro, precisa implantar mecanismos de mudanças gerenciais que fortaleçam as estratégias e sua melhor disseminação em toda a estrutura. Uma das ferramentas que concentra esforços nesse campo do conhecimento é a chamada cultura de execução de estratégia mostrada por Franklin Covey (2012) em “As 4 disciplinas da execução”, que se calça no estabelecimento de estratégias e metas claras, com seus desdobramentos em todos os níveis hierárquicos, com o propósito de enfatizar a execução das tarefas cruciais de cada um dos colaboradores para que as metas e objetivos da estratégia sejam efetivamente alcançados nos prazos estipulados.

Assim, o tema proposto tem fundamental importância na mudança de comportamento do pessoal em prol de atingir as metas através de ações disciplinadas na execução, com líderes engajados, comprometidos e capacitados, que permeia toda a estrutura hierárquica da organização. A articulação dinâmica desse processo pode ser considerada hoje por mim como um dos principais papéis dos gestores.

Daí a necessidade de se concentrar esforços objetivando empreender o alinhamento dos resultados efetivos com os resultados esperados através de metas bem definidas pela equipe.

Dessa forma, este artigo possui como objetivo geral, analisar como foi à implantação das “4 Disciplinas da Execução” no âmbito do 1º Batalhão Bombeiro Militar e como objetivos específicos, descrever as etapas da execução e apresentar os procedimentos utilizados no 1º BBM na execução estratégica.

2 DESENVOLVIMENTO

Para embasar o artigo de forma científica dividiu-se o trabalho em etapas,

sendo: contextualização e conceitos gerais sobre a gestão estratégica, ferramenta das 4 disciplinas da execução e implementação das 4 disciplinas da execução no âmbito do 1º BBM.

2.1 Contextualização da Execução da Estratégia

O ambiente competitivo do mundo dos negócios exige cada vez mais que as empresas sejam capazes de honrar e cumprir os compromissos assumidos com os seus principais stakeholders investidores, clientes, colaboradores e demais parceiros da cadeia de negócios.

No entanto, o que se verifica na prática é que muitas empresas não conseguem transformar em resultados objetivos e concretos os planos e os objetivos delineados durante o processo de planejamento e criação das suas estratégias. O que se constata é uma enorme dificuldade entre o que se planeja e o que se obtém como resultado.

Thain (1990) define a gestão da estratégia como um processo sistemático para melhorar a integração entre o planejamento e as ações necessárias para alcançar sucesso na concretização das metas preestabelecidas. Em suma, trata-se do planejamento e da implementação das principais mudanças requeridas para a melhoria do desempenho da organização. Enfatiza, portanto, que o sucesso no gerenciamento da estratégia é determinado por dois processos fundamentais: o processo de formulação da estratégia e o processo de implementação ou execução da estratégia, sendo esse último, o principal desafio para as organizações que buscam uma vantagem comparativa em relação aos concorrentes.

No entendimento de Zagotta e Robinson (2002) justificam que a ênfase na execução da estratégia é explicada por um fato bastante simples, mas muito contundente: não interessa quão boa e brilhante é a estratégia da organização, caso não seja possível fazer com que ela aconteça.

Dessa forma, percebemos de forma bem clara que grandes planejamentos estratégicos de uma organização para que sejam realmente apresentados os resultados efetivos necessitam de uma execução disciplinada em todos os níveis hierárquico da organização, conforme ratificado por Bossidy e Charan (2004) onde argumentam que, atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar, sendo esta não apenas algo que se consegue ou não se consegue fazer. É um conjunto específico de comportamentos e

técnicas que as empresas precisam dominar para alcançar vantagem competitiva, é uma disciplina por si só. Em grandes e pequenas empresas é, atualmente, a disciplina principal para se atingir o sucesso (BOSSIDY; CHARAN, 2004). Eles apontam que um dos principais problemas é o fato das pessoas pensarem na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes e mais estratégicas”. Essa idéia está completamente errada. Executar não é simplesmente uma tática – é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa de execução. Nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la.

Na realidade, não se consegue elaborar uma estratégia adequada sem haver a certeza de que a organização tem ou pode conseguir o que é necessário para executá-la, incluindo os recursos certos e as pessoas certas. Os líderes em uma cultura de execução elaboram estratégias que são mais roteiros do que fórmulas endeusadas em grandes livros de planejamento.

Se a empresa precisa sobreviver a épocas difíceis, ou seja ter resiliência, se tem de fazer alguma correção de rumo importante para se adaptar a uma mudança – e atualmente, é o que a maioria das empresas precisa – terá muito mais probabilidade de ser bem-sucedida se estiver executando bem os seus planos.

Quando as empresas falham em cumprir as suas promessas, a explicação mais frequente é que a estratégia da liderança estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa. As estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos (Bossidy; Charan, 2004).

Nesse contexto, é um processo sistemático de discussão exaustiva dos “comos” e “quês”, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias habilidades, competências e conhecimentos e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades e

competências para enfrentar os desafios almejados pela estratégia (Bossidy; Charan, 2004).

Hrebiniak (2006) destaca que as lideranças executivas são extremamente capacitadas e habilidosas no desenvolvimento das estratégias, mas são muito poucas as que alcançam um elevado grau de sucesso na colocação desses planos em movimento com uma efetiva execução das ações planejadas. Uma organização somente pode executar seus planos se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma.

Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio.

A competência na execução e implementação da estratégia é o teste decisivo para a liderança. Liderança sem disciplina da execução é incompleta e ineficaz. Sem a habilidade para fazer as coisas acontecerem, todos os outros atributos da liderança tornam-se inoperantes (FAULL; FLEMING, 2005).

Liderar para fazer as coisas acontecerem não é gerenciar detalhes ou ser “prático” ou tirar a iniciativa das pessoas. Pelo contrário, é envolver-se diretamente participando de forma ativa e efetiva nas decisões que tenham impacto relevante para a execução da estratégia como abordamos anteriormente. O líder que executa estabelece uma cultura e processos, promovendo as pessoas que fazem acontecer mais rapidamente e dando-lhes prêmios maiores por isso. Seu envolvimento pessoal na arquitetura é designar as tarefas e depois fazer follow-up. Isso significa ter certeza de que as pessoas compreenderam suas prioridades, que são baseadas no entendimento abrangente sobre os principais desafios e direcionadores do negócio, e também corresponde a fazer perguntas pertinentes para checar a compreensão e compromisso com os objetivos da organização.

O líder que executa, em geral, nem sequer precisa dizer às pessoas o que fazer; faz perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisam fazer. Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de forma inovadora.

2.1.1 Barreiras à Execução da Estratégia

Uma boa parte da literatura acerca dos processos de implementação e execução da estratégia coloca ênfase na identificação e entendimento das principais

barreiras à execução da estratégia.

Com relação às barreiras da execução segundo Zagotta e Robinson (2002), as mais comuns são:

- Falta de quantificação da visão e da proposta de valor associadas à estratégia;
- Comunicação ineficaz dos objetivos e dos planos estratégicos;
- Ausência de indicadores para monitorar o progresso das ações e dos resultados
- à estratégia;
- Falta de desdobramento da estratégia por toda a organização;
- Deficiência nos mecanismos de acompanhamento e reporte da estratégia;

2.2 Ferramenta: As 4 Disciplinas da Execução

As 4 disciplinas da Execução (4DX) constituem uma fórmula simples, repetível e comprovada para executar as mais importantes prioridades estratégicas em meio ao redemoinho. Com foco no crucialmente importante, atuação nas medidas de direção, manutenção de um placar envolvente e a criação de uma cadência de responsabilidade os líderes podem gerar resultados surpreendentes, transformando planos em ações, a figura 1 ilustra as quatro disciplinas.

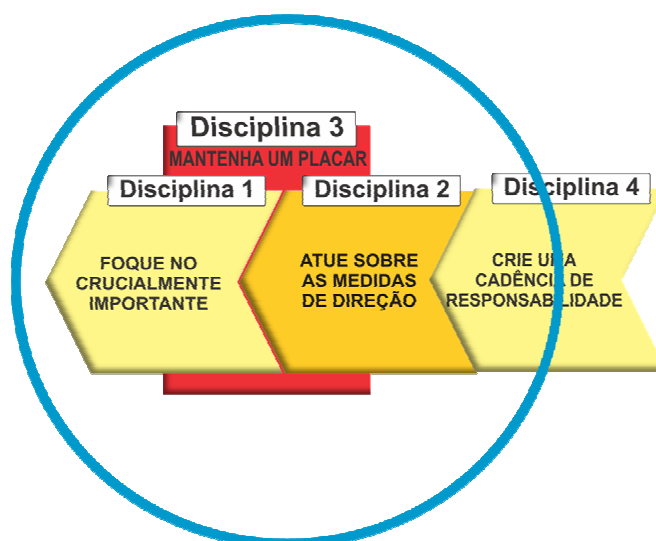


Figura 1: 4 Disciplinas da Execução.
Fonte: adaptado pelo autor do artigo, Covey (2012).

As 4 disciplinas da execução estão totalmente associadas à produção de grandes resultados. As disciplinas apontam da direita para a esquerda porque as grandes equipes executam neste sentido, mantendo-se consistentemente responsáveis pelo desempenho com base nas medidas de direção, que por sua vez levam à realização das metas crucialmente importantes (MCI). O placar envolvente fica no centro, pois exibe a avaliação das medidas em direção (MD) a meta, visivelmente para todos. A cadência de responsabilidade circula as outras disciplinas porque mantêm todas unidas e coesas. A seta circular simboliza a prática de responsabilização regular, freqüente pelas medidas do sucesso do placar.

Dessa forma, os quatro subtópicos a seguir, descrevem de forma explicativa as 4 disciplinas da execução, conforme Covey(2012).

2.2.1 Disciplina 1: Foque no Crucialmente Importante

A primeira disciplina consiste em focar o seu maior esforço em uma ou no máximo até 03 metas crucialmente importantes. A execução parte do foco sem os quais as outras três disciplinas não conseguirão efetivar. Focar o crucialmente importante significa restringir o número de metas que você está tentando realizar além da demanda diária de seu redemoinho, ou seja, trabalho diário. As metas, você atua nelas e o redemoinho, em via de regra, atua em você, ou seja, é um trabalho reativo de uma resposta imediata. As metas devem estar obrigatoriamente alinhadas com o planejamento estratégico da instituição, devem ser mensuráveis e exeqüíveis.

Para criação de uma MCI (meta crucialmente importante) faz necessário uma realização de *brainstorming* junto à equipe, envolvendo toda a organização, selecionando-as por prioridades. O formato da MCI deve seguir conforme a figura a seguir.

A medida de direção é disciplina das alavancas, de um lado a medida histórica que mede a meta ou o resultado, e por outro lado, a medida de direção que devem ter duas características básicas: preditiva no alcance da meta e influenciável. Diferentemente da MCI, que não sofre alteração, uma vez definida pela equipe, a medida de direção pode ser realinhada para o alcance da meta na medida em que se encontradas dificuldades ou necessidades de revisão das medidas de direção.

Para definição da medida de direção/histórica, deve ser utilizado o modelo da figura abaixo.

CONSTRUTOR DE MEDIDA DE HISTÓRICA								
META CRUCIALMENTE IMPORTANTE				SEM CONSEQUÊNCIAS INDESEJADAS?	DIFÍCIL DE MANIPULAR?	REALMENTE ATINGÍVEL?	OS CONSEQUIMOS DADOS?	CLASSIFICAÇÃO
RESULTADO ATUAL (DE X)	RESULTADO ATUAL (DE Y)	PRAZO FINAL (ATÉ QUANDO)						
1								
2								
3								
4								
5								
ELABORE A MCI INCLUINDO A(s) MEDIDA(s) HISTÓRICA(s) ESCOLHIDA(s):								
MCI				MEDIDA HISTÓRICA				
1								

Figura 4: Construtor de Medida Histórica.
Fonte: adaptado pelo autor do artigo, Covey (2012).

Definido pela equipe a meta crucialmente importante e medida de direção alinhada com o Planejamento Estratégico da instituição, deve ser confeccionado um fluxograma de MCI e MD, visando uma ilustração prática e objetiva, conforme fluxograma da figura a seguir.

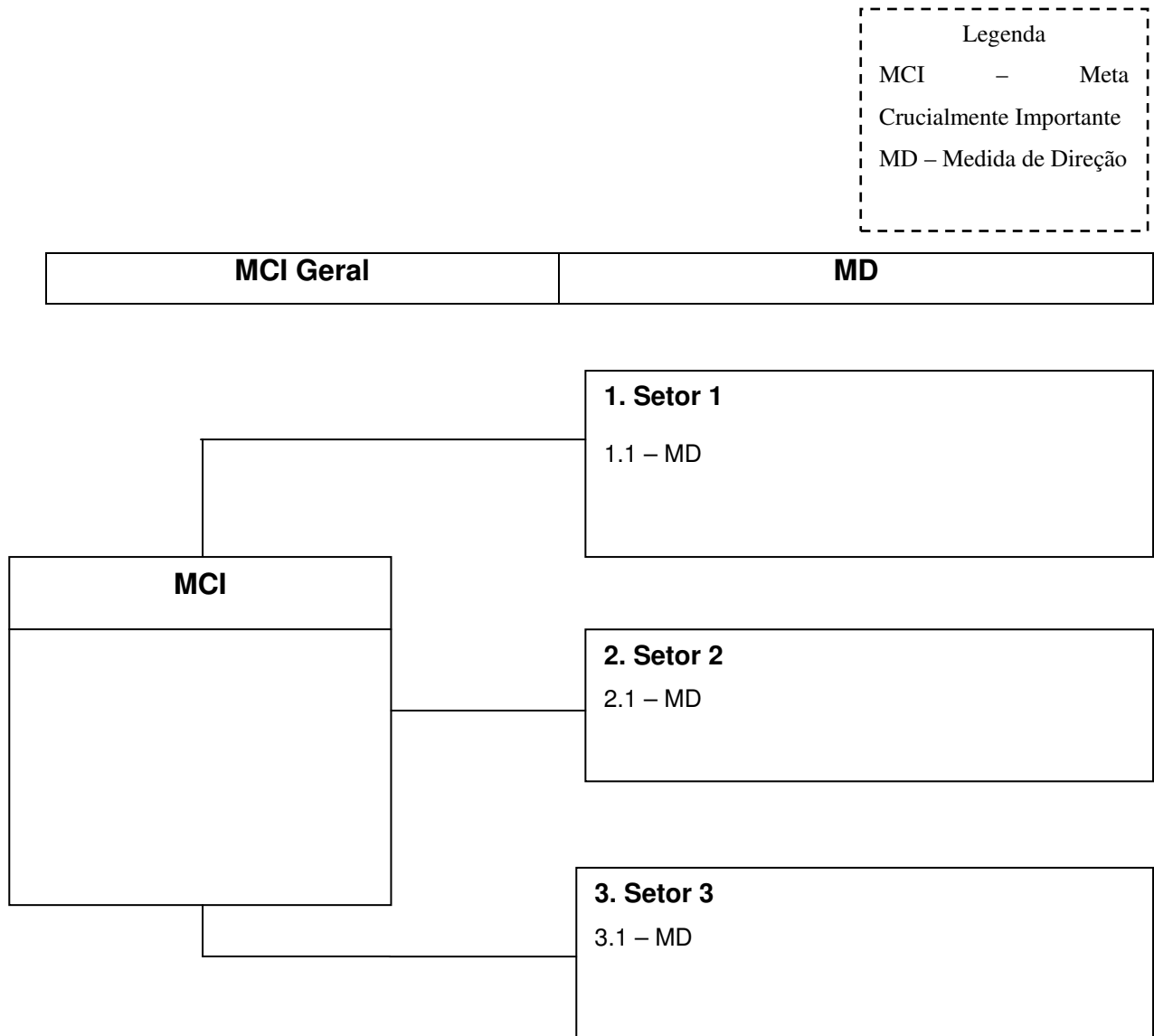


Figura 5: Fluxograma de MCI e MD.
 Fonte: adaptado pelo autor do artigo, Covey (2012).

2.2.3 Disciplina 3: Mantenha um Placar Envolvente

O placar tem como objetivo motivarem a equipe para apresentarem resultados efetivos para a organização. Os placares devem ser claros, acompanharem com precisão o progresso em direção a obtenção das metas, serem visíveis e acessíveis a todos, discutíveis regularmente e bases para recompensas visando à motivação da equipe.

São regras básicas para um placar satisfatório:

- Motivador: conseguimos saber se estamos vencendo, ou seja, saber onde estamos e onde deveríamos estar?

- Simples: Conseguimos saber, em 3 segundos, se estamos ganhando?
- Atualizável: Conseguimos atualizá-lo facilmente?
- Completo: Podemos ver as medidas históricas e de direção?
- Acessível: A equipe consegue vê-lo facilmente e com frequência?

Atendendo essas regras e características básicas, seguem alguns exemplos abaixo.

	segunda	terça	quarta	quinta	sexta	sábado	Total	Meta Atingida
Resultado alcançado	141	143	83	167	88	0	622	
Resultado esperado	90	90	40	90	90	0	400	

Figura 6: Placar Semanal.

Fonte: Equipe da execução estratégica do 1ºBBM.

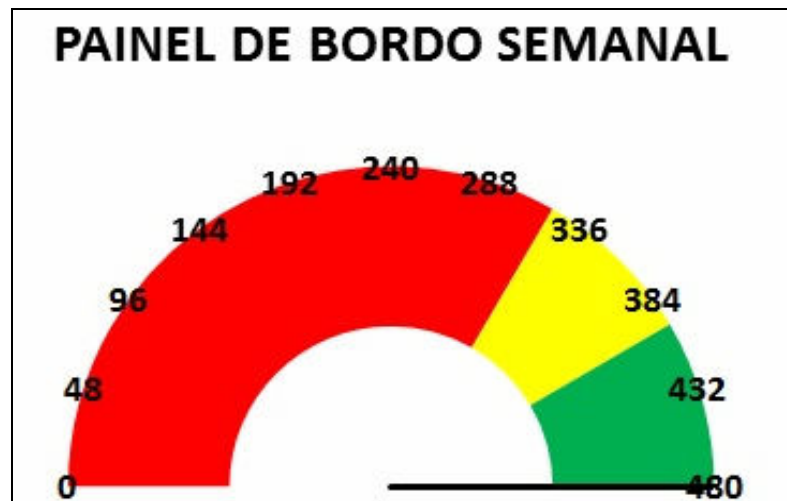


Figura 7: Painel de Bordo Semanal.

Fonte: Equipe da execução estratégica do 1ºBBM.

2.2.4 Disciplina 4: Cadência de Responsabilidade

Esta disciplina reúne todos os membros da equipe e por isso que engloba as outras disciplinas. As disciplinas 1, 2 e 3 propiciam foco, clareza e engajamento, elementos poderosos e necessários ao sucesso. Todavia, com a disciplina 4, a equipe assegura que a meta seja alcançada, através de uma responsabilização compartilhada pelo cumprimento dos compromissos assumido. Na reunião são propostas pela equipe ações de melhorias e corretivas dos resultados informados pelos placares, além é claro de rever as medidas de direção caso seja pertinente mudanças.

Uma reunião de MCI deve ser curta e intensamente dedicada às três características, conforme figura abaixo. Sob hipótese alguma deverá confundir-se com uma reunião geral de assuntos da organização. O propósito da reunião de MCI é prestar contas dos compromissos anteriores assumidos junto à equipe e efetivar os compromissos visando mover o placar da MCI.



Figura 8: Aspectos da reunião de MCI.
 Fonte: adaptado pelo autor do artigo, Covey (2012).

Para tanto, deve se utilizar a bússola de trabalho, uma ferramenta que ajuda a definir, a cada semana, que objetivos e tarefas precisam ser completados para mover o placar. A bússola pode ser esquematizada conforme figura abaixo.

BÚSSOLA SEMANAL	
SEMANA:	
MCI E MEDIDAS	
FOCO DA SEMANA	
Que objetivos preciso atingir esta semana para mover o placar?	

Figura 9: Bússola de trabalho.
 Fonte: adaptado pelo autor do artigo, Covey (2012).

Faz necessário por toda equipe integrante da reunião de MCI balizar-se pelas diretivas especificadas na figura abaixo, visando melhor efetividade da reunião.

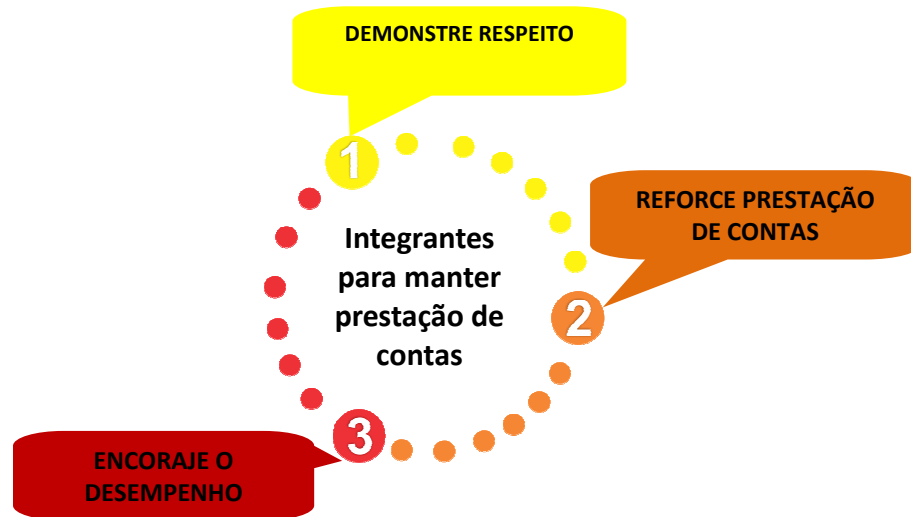


Figura 10: Diretivas da reunião de MCI.
Fonte: Adaptado pelo autor do artigo, Covey (2012).

Quando todas essas disciplinas são praticadas, as chances das metas serem executadas com sucesso aumentam dramaticamente. Mas na falta ou deficiência de uma única disciplina, as chances de uma meta ser executada com sucesso diminuem.

Como exemplo prático de utilização da ferramenta, segue abaixo relato de Sonny Perdue, Governador da Geórgia (EUA) 2003-2011, em Covey (2012) “No Estado da Geórgia (EUA) obteve sucesso sem precedentes em consequência da implementação dos princípios descritos em As 4 Disciplinas da Execução.”

Também reforça a importância da ferramenta o relato do Tom Halford, gerente geral e de marketing da Whirlpool, em Covey (2012), “As 4 Disciplinas Da Execução é um salto revolucionário, possibilitando da transformação estratégia em execução.”

2.3 As 4 Disciplinas da Execução no Âmbito do 1º BBM

2.3.1 Premissas da Implantação

A implantação da execução estratégia contemplou e alinhou com o planejamento estratégico 2012 -2022 do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de

Goiás, conforme prevê o eixo 1 (Eficiência na prontidão operacional na perspectiva sociedade), de acordo com o Mapa Estratégico descrito na figura 9, em conformidade com as seguintes diretrizes: Diretriz do Comando Geral n. 19 / 2013 - I Seminário de Desenvolvimento estratégico de 2013, Diretriz do Comando Geral N. 71 e 87/2013 - Implantação da Execução Estratégica no âmbito do 1º Comando Regional e Diretriz do Comando Geral N. 31/2014 - Implantação do 2º Ciclo da Execução Estratégica no âmbito da Região Metropolitana.

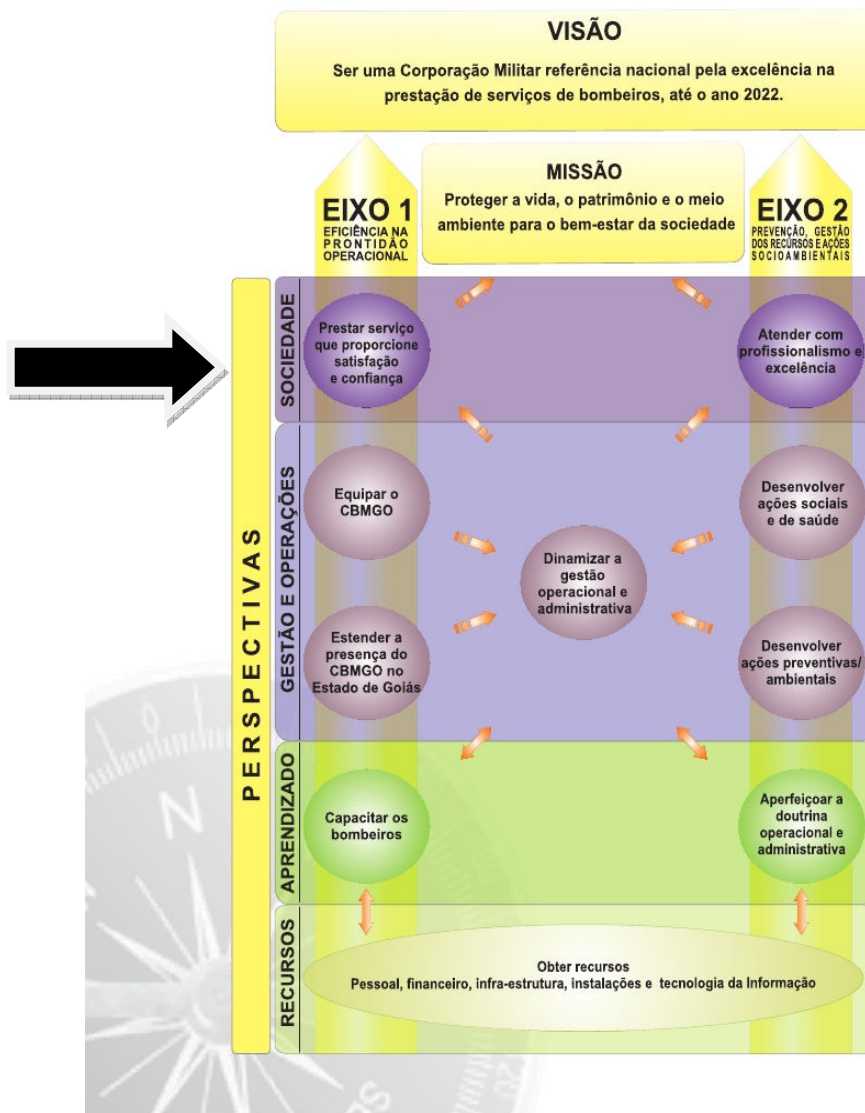


Figura 11: Mapa Estratégico.

Fonte: Planejamento Estratégico 2012 -2022- Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

2.3.2 Efetiva Implantação no 1ºBBM

Para implementação efetiva das 4 disciplinas da execução no 1ºBBM, foi delegado pelo comandante da Unidade, através de portaria, o oficial chefe da seção administrativa como responsável pela gestão da ferramenta.

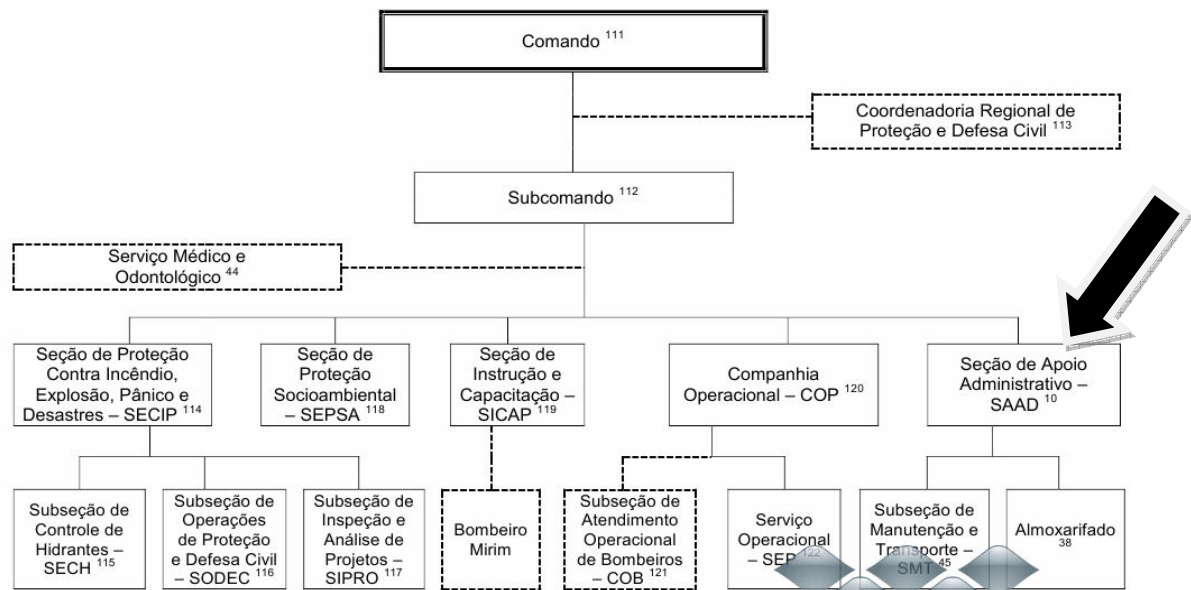


Figura 12: Organograma do 1ºBBM.

Fonte: Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo, Organogramas e Notas Técnicas do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

Inicialmente a implementação das 4 disciplinas será focada na Seção Contra Incêndio e Pânico da Unidade, de forma a materializar e fortalecer o uso da ferramenta em questão, para posterior implementação em todas as Seções da OBM.

Na primeira reunião da equipe composta pelo Comandante da Unidade, Chefe da SECIP, Chefe da SAAD e Comandante da Cia Operacional foi realizada a apresentação dos trabalhos e conceitos gerais, posteriormente foi apresentado os conceitos das disciplinas da execução. Foi orientado pela equipe que realizassem um *brainstormig* com pessoal das respectivas Seções para definição das possíveis MCI e que na próxima reunião fossem apresentadas sugestões para o grupo.

Na segunda reunião de trabalho todas as possíveis MCI foram elencadas na Tela de importância e ficou definida pela equipe como prioridade a seguinte Meta Crucialmente importante:

- Aumentar o número de inspeções semanais da SECIP de 300 para 400 vistorias no ano de 2014.

Definida a MCI foi realizada pela equipe a construção das medidas de direção, para atingir as Metas Crucialmente Importantes.

Por fim, foi definido o fluxograma de MCI e MD, que segue a seguir.

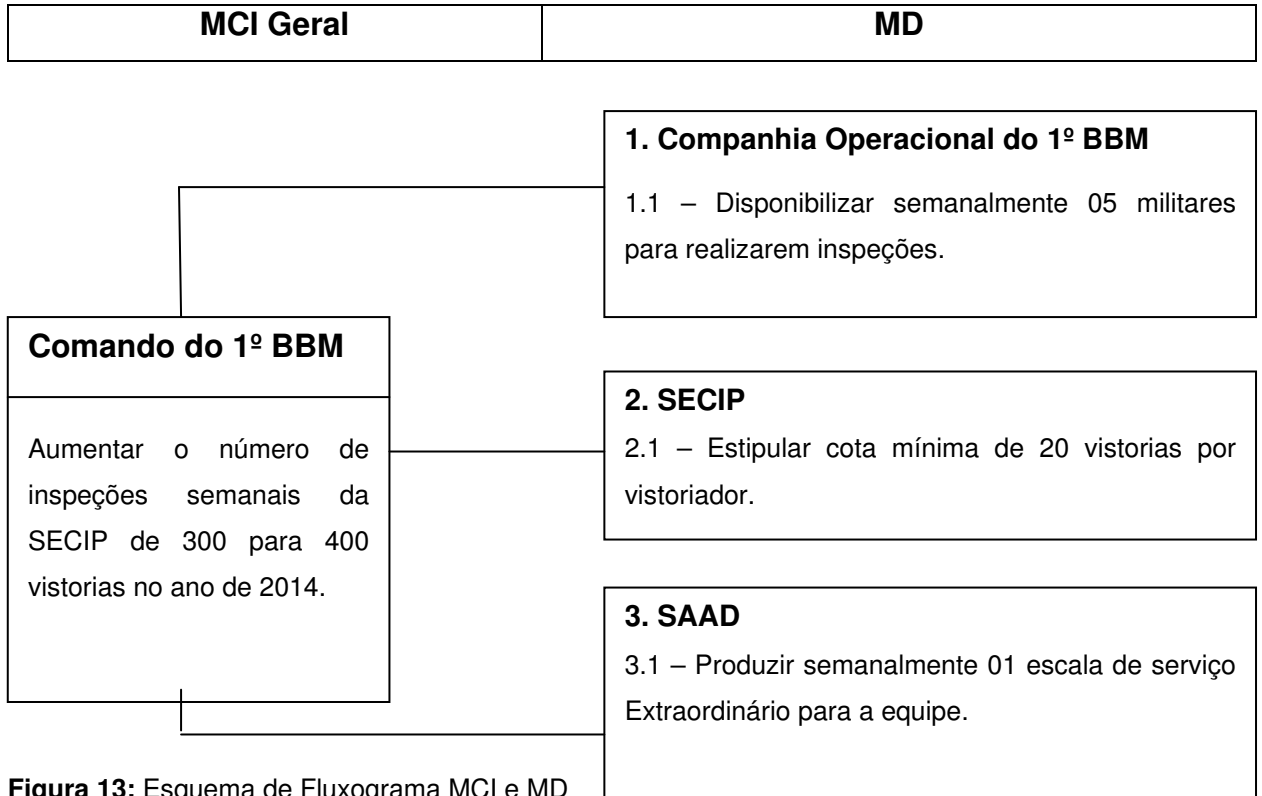


Figura 13: Esquema de Fluxograma MCI e MD
 Fonte: Equipe da execução estratégica do 1ºBBM.

Na terceira e última reunião de trabalho foram elaborados os placares visando quantificar a produtividade da equipe e definir a cadência de responsabilidade de cada bombeiro na gestão. Posteriormente foram apresentados os placares postados abaixo.

	segunda	terça	quarta	quinta	sexta	sábado	Total	Meta Atingida
Resultado alcançado	141	143	83	167	88	0	622	
Resultado esperado	90	90	40	90	90	0	400	

Figura 14: Estatística 1º BBM
 Fonte: Equipe da execução estratégica do 1ºBBM.

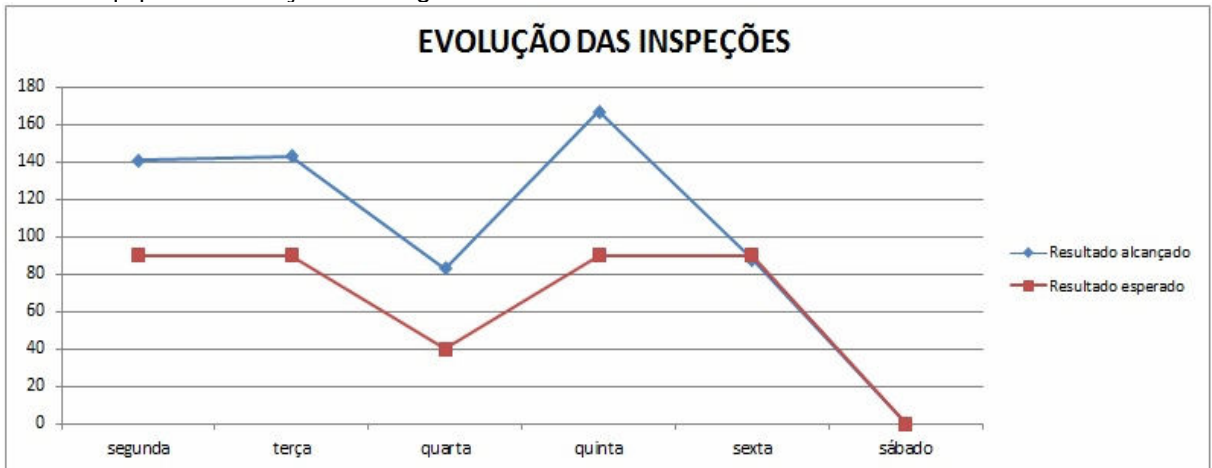


Figura 15: Estatística 1º BBM
 Fonte: Equipe da execução estratégica do 1ºBBM.

Importante frisar que foram amplamente divulgados os placares da equipe no quadro mural que está acessível a todo o efetivo da Unidade e que o Placar atende suas características básicas como: motivador, fácil compreensão, atualizável em tempo real e completo com todas as informações necessárias. Assim, podemos visualizar os resultados obtidos e esperados.

Com a ferramenta das 4 disciplinas da execução implementadas, o controle será contínuo e os placares deverão ser apresentados semanalmente para efetividade da obtenção da MCI. As reuniões serão realizadas com periodicidade necessária para verificação e alinhamento das ações.

2.3.3 Análise da Implantação

Após a implantação desta ferramenta de gestão percebemos nitidamente uma mudança de comportamento dos militares do 1ºBBM, no foco do alcance das metas estabelecidas. Percebemos ainda, o envolvimento e a forma disciplinada na tentativa de medir a produtividade individual e da equipe quanto ao cumprimento da MCI.

Durante as reuniões de MCI onde eram apresentados os placares, ou seja, os resultados individuais e da seção, podíamos entender em tempo real o quanto foi importante medir algo para que pudéssemos visualizar se estávamos ganhando ou perdendo o jogo. Foi notório que quando ganhamos toda a equipe festejava os resultados e começávamos a refletir a importância de motivar o bombeiro militar, através de reconhecimento, como elogios e recompensas pelo brilhante desempenho no cumprimento dos deveres e obrigações. Por outro lado, na apresentação do placar, quando não atingíamos a meta, evidentemente o grupo sabia que era necessário realinhar as medidas de direção se necessário ou simplesmente solicitar mais empenho da equipe para superar as barreiras encontradas e atingir a meta.

Então, após três reuniões semanais de MCI, ficou evidente a eficiência desta ferramenta na gestão estratégica de execução, onde todas as 4 disciplinas foram contempladas e foram consideradas muito impactantes na implementação da ferramenta na Unidade, gerando os resultados esperados e alinhados com os objetivos estratégicos, elencados no Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

Dessa forma, entende-se que o 1º BBM contemplou todas as etapas da

execução estratégica, sendo que o quadro 1 ilustra as etapas e sua conformidade, e a seguir, no quadro 2, as observações analíticas sobre as etapas que foram executadas, mencionando os pontos fracos e as ações positivas na implantação.

Tabela 1: Etapas e conformidades das disciplinas da execução no 1º BBM.

DISCIPLINAS / ETAPAS	CONFORME	CONFORME NÃO
1 – Foque no crucialmente importante	X	
1.1 Reunião de apresentação da ferramenta 4DX	X	
1.2 Realização de brainstorming	X	
1.3 Estabelecer MCI alcançável e mensurável	X	
1.4 MCI atende “o que” e não em “como”, começa com verbo no infinitivo	X	
1.5 MCI atende o foco	X	
1.6 MCI atende o Planejamento Estratégico	X	
1.7 MCI triagem na Tela de importância, definir prioridades	X	
2 – Atue nas medidas de Direção	X	
2.1 Revisão da primeira disciplina	X	
2.2 Construção da medida de direção através do construtor de medida	X	
2.3 MD atende característica preditiva	X	
2.4 MD atende a característica influenciável	X	
2.5 MD atende a pergunta “como” para alcançar a MCI	X	
2.6 Definição do fluxograma MCI e MD	X	
3 – Mantenha um Placar Envolvente	X	
3.1 Revisão da segunda disciplina	X	
3.2 Construção do Placar MCI e MD, que atende o fluxograma MCI e MD	X	
3.3 Placar atende as características: Motivador, Simples e Atualizável	X	
3.3 Placar atende as características: Completo e Acessível	X	
4 – Cadência de Responsabilidade	X	
4.1 Revisão da disciplina 03 e 04	X	
4.2 Definição dos responsáveis de cada setor	X	
4.3 Reunião MCI: Reportar compromissos da última semana	X	
4.4 Reunião MCI: Revisar compromissos para a próxima semana	X	
4.5 Reunião MCI: Revisar MD e atualizar placar	X	
4.6 Encorajar o desempenho da equipe	X	
4.7 Valorizar o desempenho da equipe	X	

Fonte: elaborado pelo autor do artigo, Cirino (2014)

Tabela 2: Observações analíticas das etapas da execução no 1º BBM.

DISCIPLINAS / ETAPAS	PONTOS LIMITANTES	AÇÕES POSITIVAS
1 – Foco no crucialmente importante		
1.1 Reunião de apresentação da ferramenta 4DX	Dificuldade da mudança de comportamento	Envolvimento da equipe
1.2 Realização de brainstorming	Baixo número de sugestões e participações	Idéias boas e criativas
1.3 Estabelecer MCI alcançável e mensurável	Escassez de recurso	Empenho do bombeiro na atividade
1.4 MCI atende “o que” e não em “como”, começa com verbo no infinitivo	Dificuldade na compreensão	Focar na meta
1.5 MCI atende o foco	Inúmeras atividades diárias	Convergência de esforços da equipe
1.6 MCI atende o Planejamento Estratégico	-	Convergência de esforços de todo CBMGO
1.7 MCI triagem na Tela de importância, definir prioridades	Dificuldade na compreensão das prioridades	Modelo já orientado para o documento
2 – Atue nas medidas de Direção		
2.1 Revisão da primeira disciplina	-	Reforçar conceitos e compromissos da equipe
2.2 Construção da medida de direção através do construtor de medida histórica	Dificuldade de preenchimento do formulário	Modelo já orientado para o documento
2.3 MD atende característica preditiva	Dificuldade de mensurar	Impactante no alcance da MCI
2.4 MD atende a característica influenciável	Dificuldade de mensurar	Impactante no alcance da MCI
2.5 MD atende a pergunta “como” para alcançar a MCI	Dificuldade de mensurar	Clareza na definição das ações
2.6 Definição do fluxograma MCI e MD	-	Divisão de trabalho para cada setor
3 – Mantenha um Placar Envolvente		
3.1 Revisão da segunda disciplina	-	Reforçar conceitos e compromissos da equipe
3.2 Construção do Placar MCI e MD, que atende o fluxograma MCI e MD	Dificuldade em tabular os dados	Visualização clara da produção da equipe
3.3 Placar atende as características: Motivador, Simples e Atualizável	-	Visualização do efetivo do 1ºBBM acerca da obtenção da MCI
3.4 Placar atende as características: Completo e Acessível	-	Visualização do efetivo do 1ºBBM acerca da obtenção da MCI
4 – Cadência de Responsabilidade		
4.1 Revisão da disciplina 03 e 04	-	Reforçar conceitos e compromissos da equipe
4.2 Definição dos responsáveis de cada setor	Várias atribuições dos chefes de setores	Definir responsabilidades
4.3 Reunião MCI: Reportar compromissos da última semana	Redemoinho de missões	Controle e aprimoramento das ações
4.4 Reunião MCI: Revisar compromissos para a próxima semana (bússola semanal)	Redemoinho de missões	Controle e visão de futuro das ações
4.5 Reunião MCI: Revisar MD e atualizar placar	Redemoinho de missões	Controle e redirecionamento das ações
4.6 Valorizar o desempenho da equipe	Dificuldade em mensurar a produção individual e falta de critérios	Estabelecer recompensas para equipe

Fonte: Elaborado pelo autor do artigo, Cirino (2014)

3 CONCLUSÃO

Poucas vezes as organizações fracassam por falta de visão ou de inteligência de seu recurso humano e sim por falha na execução da estratégia (CHARAM e COVIN, 1999). Já segundo Bossidy & Charan (2005), pode-se considerar como principal erro na execução estratégia, a lacuna existente entre o estabelecimento de uma meta e o seu atingimento e com a implantação da ferramenta das 4 disciplinas da execução no 1º BBM, percebemos nitidamente que alcançamos os resultados esperados pela equipe e que ainda podemos monitorar seu alcance através desta gestão.

Entendo que um grande desafio da gestão moderna através de processos consolidados é transformar grandes planos em resultados e para que seja conquistada tem que haver disciplina, mudança de comportamento de toda a organização, da equipe, do indivíduo se comprometendo e conhecendo as metas a serem alcançadas o que se confirmou durante a utilização da ferramenta na Unidade à medida que eram apresentados os resultados, conforme explanado durante a análise em reunião de MCI. Nessa ótica passamos a vivenciar e mudar nossos hábitos na prática após a implantação e aplicação desta ferramenta.

Uma nova era clama por grandezas e para extrair ao máximo de genialidade e motivação humana são necessários líderes com uma nova mentalidade, novas habilidades e novas ferramentas, visando transformar grandes planejamentos estratégicos em resultados efetivos da Organização, através de uma execução estratégia disciplinada com o comprometimento e envolvimento de toda a equipe colaboradora o que ficou evidenciado pelos bombeiros do 1ºBBM durante as reuniões de MCI, no momento em que eram apresentados os placares para verificar o alcance das metas.

Dessa forma, esse artigo descreveu resultados satisfatórios como projeto piloto no 1º BBM, afirmo que foram atingidos os objetivos propostos e sugiro a sua expansão no CBMGO por setores de forma ordeira, disciplinada, gradual, através de um cumprimento de um plano estratégico com apoio do Comandante Geral da Instituição, aplicando metodologia de ferramenta abordada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução – a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

CHARAN, R; COLVIN, G. **Why CEOs Fail**. Fortune, 139, 68-78, 1999.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **Planejamento Estratégico 2012 -2022-**. Goiânia, GO: 2011.

COVEY, S. **4 Disciplines of Execution: Getting Strategy Done**. Simon & Schuster, Limited, 2012

FAULL, N.; FLEMING P. **Insights from research – Turning intentions into outcomes**: a quick scorecard to guide implementation. Measuring Business Excellence, 2005.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a Estratégia Funcionar – O caminho para uma Execução bem-sucedida**. Bookman, 2006.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

THAIN, D.H. **Strategic Management: The State of the Art**. Business Quarterly, Autumn, 1990

ZAGOTTA, R.; ROBINSON, D. **Keys to successful strategy execution**. The Journal of Business Strategy, jan./feb. 2002.