



PLANO DE COMANDO **2015 | 2026**

5ª EDIÇÃO

RESULTADOS 2021-2022
DIRETRIZES 2023-2024





PLANO DE COMANDO 2015 | 2026

5ª EDIÇÃO

**RESULTADOS 2021 - 2022
DIRETRIZES 2023 - 2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C787p Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.
Plano de Comando 2015/2026. 5.ed. Belo Horizonte: CBMMG, 2023.
88 p. il.

Plano de Comando 2015/2026
ISBN: 978-65-87774-07-7

1. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. 2. Plano de
comando. 3. Planejamento Estratégico.
I. Título.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Andreia Júlio CRB6/2095





SUMÁRIO

PALAVRA DO COMANDANTE-GERAL	8
PALAVRA DA CHEFE DO ESTADO-MAIOR	9
PREFÁCIO	11
1. INTRODUÇÃO	13
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	15
3. RESULTADOS 2021-2022 - PLANO DE COMANDO 4ª EDIÇÃO	19
3.1 Metodologias ágeis e OKR.....	20
3.2 Portfólio Vivo	25
3.3 Índices estratégicos.....	30
4. ANÁLISE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL	39
4.1 Diagnóstico interno	39
4.2 Matriz SWOT	53
4.3 Riscos estratégicos	55
5. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	57
5.1 Objetivos estratégicos.....	57
5.2 Evolução estratégica.....	59
5.3 Oportunidades de melhoria da 5ª edição.....	62
6. PLANO ESTRATÉGICO.....	69
6.1 Portfólio de Proteção de Defesa Civil	71
REFERÊNCIAS	85

PALAVRA DO COMANDANTE-GERAL



Erlon Dias do Nascimento Botelho, Coronel BM
Comandante-Geral CBMMG

A caminhada desafiadora na busca de uma gestão eficiente em prol da missão de salvar tem evidenciado o quão complexa é a condução organizacional. Todavia, é inegável o amadurecimento da Instituição, focado no alcance da visão e dos objetivos estratégicos.

Com as lições aprendidas na implementação da estratégia é possível confirmar que o alinhamento com os atores interessados permite que as mudanças sejam implementadas e, de fato, agreguem valor para a sociedade.

Nesse sentido, faz-se importante posicionar as ações de gestão do risco de desastres e gestão de desastres desempenhadas pelo CBMMG, como uma importante política pública transversal que vem sendo fortalecida, ainda com espaço, campo e demanda para desenvolver-se e aprimorar-se.

No último biênio, o CBMMG tem trabalhado em prol do fortalecimento do propósito de “salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e levar esperança”, tanto no âmbito do Estado, quanto do país e internacionalmente. Tais ações podem ser evidenciadas por meio do protagonismo da Instituição nas áreas de Segurança Pública e Proteção e Defesa Civil, assim como na colaboração com setores relacionados como Meio Ambiente, Saúde e Educação.

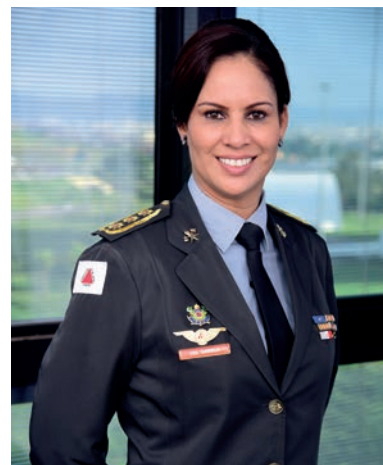
Durante os anos de 2021 e 2022, o CBMMG atuou junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário de modo a materializar políticas, programas e projetos. Em âmbito federal, cooperou com protagonismo junto aos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, de maneira inédita, com sinergia e representatividade.

Em Minas Gerais, foi percorrido um campo fértil para a colaboração junto ao Governo Estadual e suas secretarias, gerando frutos compartilhados, em benefício da sociedade mineira em prol da proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio. Da mesma maneira, a expansão coordenada para mais municípios tem sido impulsionada, permitindo a ampliação da capilaridade em todos os rincões do Estado.

Para os próximos anos, o CBMMG trabalhará de maneira integrativa para o reconhecimento e amadurecimento da agenda da política pública de proteção e valorização da vida, de modo a possibilitar a formulação e implementação de ações efetivas que permitam o desenvolvimento da cultura de prevenção e autoproteção em Minas.

PALAVRA DA CHEFE DO ESTADO-MAIOR

Daniela Lopes Rocha da Costa, Coronel BM
Chefe do Estado-Maior CBMMG



Tão importante quanto uma visão sistêmica que contemple a dimensão política e seus atores é a percepção de que os desdobramentos das intervenções gerenciais no ambiente interno à organização reverberam conforme o engajamento dos indivíduos e grupos; sua rotina e cultura.

Nesse sentido, gerir torna-se decidir o que é fundamental para garantir a entrega de valor para o cidadão. Com isso, em uma situação de limitação de recursos logísticos e humanos que ocorre na maior parte das instituições públicas, o senso de priorização dos interesses da coletividade é o norte para a ação institucional.

Ao olhar para os primeiros passos do planejamento estratégico da Corporação, após os marcos de 2006 e 2010, e a partir de sistematização em 2013, com a previsão das revisões bienais, podem-se observar processos de elaboração cada vez mais participativos, voltados para a execução consciente, guiada por melhorias contínuas na formulação e operacionalização da estratégia, edição após edição.

No âmbito simbólico, entregas relevantes reafirmam a importância da cultura que fundamenta os objetivos estratégicos, atrelados a instrumentos de monitoramento e mensuração, tais como os índices e indicadores e a gestão dos riscos já propostos na 4ª edição, e em aprimoramento nesta 5ª edição, com vistas a permitir a continuidade do aprendizado organizacional.

Os desafios são múltiplos, assim como o são os horizontes de oportunidades. Sob a diretriz de uma governança e gestão pública íntegras e eficientes, assim como com a valorização de cada bombeiro militar do Estado, torna-se possível a promoção do alinhamento interno e da integração externa necessários para melhor servir o cidadão mineiro.



Num relato otimista sobre o futuro, com mais 36 anos de serviço, **Cap Ranier**, revela que “houve momentos na instituição em que as pessoas pensaram, escreveram dando o norte, mostrando aonde queríamos chegar, com o plano de comando do CBMMG. É possível ver hoje que tudo aquilo que estava sendo escrito lá atrás foi acontecendo.”

Nas palavras do **Major Alberto**, bombeiro com mais de 32 anos de serviços prestados à Corporação, entre todas as mudanças ocorridas na instituição, “sem sombra de dúvidas, o capital intelectual se sobressai, como se comprova pelo grande número de produções acadêmicas e técnicas que dão base à formação, capacitação e especialização dos bravos soldados do fogo”.



Para a **Subtenente Dione**, bombeira que compõe a primeira turma de militares femininas que em 2023 completa 30 anos de história, nesses anos, o CBMMG deu um salto enorme e isso se deve a vários fatores interligados. Como ela relata, “para que a expansão fosse possível, foi preciso contar com equipamentos mais precisos, renovação da frota, implantação de tecnologias digitais, melhoria na informação e comunicação organizacional, bem como capacitação da tropa”

Por fim, **Major Moisés** em seus 41 anos de serviço, destaca que “são os avanços tecnológicos que têm impactado positivamente nosso crescimento, notadamente com o advento da Internet.”

Destaca ainda o capital humano, com avanços significativos na área logística, PSCIP, produção doutrinária, captação de recursos alternativos e os esforços de planejamento. Conclui, afirmando que “é indispensável destacar e reverenciar nossos bombeiros veteranos, sem a participação deles não seria possível escrever a história do CBMMG. A eles nossa Gratidão!”



Num contexto de ameaças constantes de grandes desastres tecnológicos e naturais que podem afetar a sociedade, trazendo perdas diretas e indiretas, socorro e atendimento à população se fazem cada vez mais necessários. Em Minas Gerais, desde 31 de agosto de 1911, essas ações têm sido desenvolvidas e ampliadas para melhor servir à vida.

Desde então, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, há 112 anos, tem avançado para alcançar o maior número de localidades e pessoas com ações de prevenção e resposta aos desastres, a despeito dos desafios impostos por um Estado com grandes dimensões territoriais e heterogeneidades regionais.

Nas palavras de Guimarães Rosa, “As coisas mudam no devagar depressa dos tempos”. E, com o passar dos anos, fica evidente a correlação entre os esforços de planejamento estratégico e os resultados obtidos pelo CBMMG, nas últimas décadas.

Entre esses resultados pode-se citar a expansão da presença em todo Estado, o avanço técnico e doutrinário do ensino, o fortalecimento da capacidade gerencial e tecnológica da atividade meio, a valorização do público interno, a projeção e aquisição de novas viaturas, ferramentas, equipamentos e acessórios operacionais, o redimensionamento e aprimoramento da infraestrutura e sistemas de atendimento a ocorrências diuturnas, bem

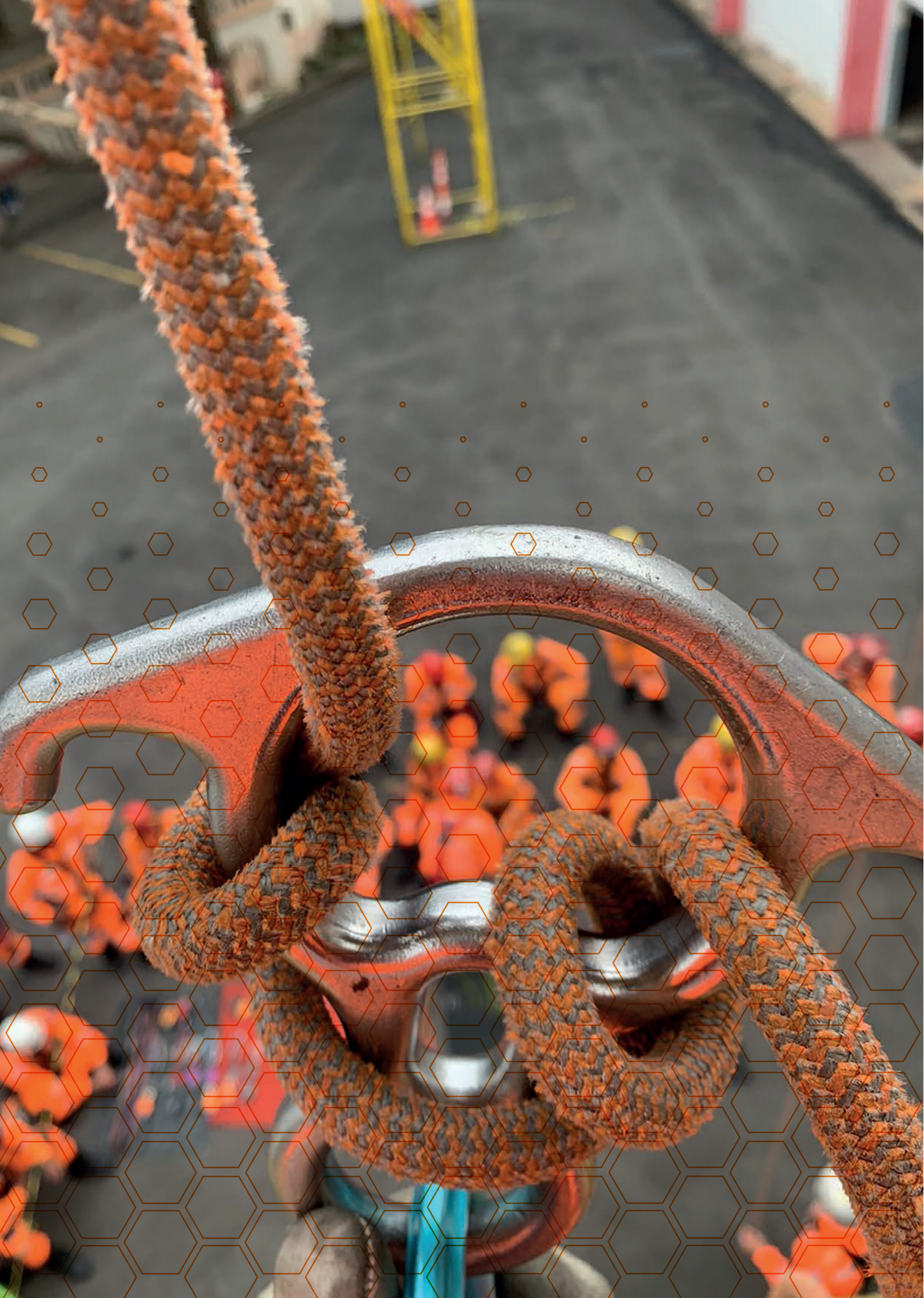
como a atuação em grandes operações nacionais e internacionais.

Esses são alguns dos avanços que se podem vislumbrar, ainda que olhando de relance para a história recente do CBMMG, em sua interação com o planejamento e a gestão estratégicos. Todavia, para gerações que não vivenciaram esse processo, o que a Corporação conquistou até os dias atuais pode não ser tão evidente.

Para que se possa compreender a envergadura das conquistas e comemorar cada uma dessas grandes pequenas vitórias, às vezes, é preciso olhar para trás para enxergar todo o caminho percorrido até aqui.

Tais relatos, de quem viveu desafios bem diferentes dos de hoje, revelam o quanto a Instituição se desenvolveu e evoluiu com o tempo. Contudo, ainda que as circunstâncias sejam outras, a motivação permanece inalterada, declarada na contribuição de salvar e valorizar vidas e no impacto social de inspirar pessoas e levar esperança.

Obrigado aos que contribuíram para que a 5ª edição do Plano de Comando completasse mais um ciclo de planejamento do CBMMG. Agradecemos, especialmente, aos que guardam dentro de si o coração destemido de bombeiro. Juntos, continuamos a olhar para o futuro, planejando corajosamente cada novo passo da Corporação!



1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a temática planejamento estabelecem que o período mínimo de elaboração e revisão dos planos estratégicos é de cerca de oito meses. Com a metodologia de revisões bienais adotada pelo CBMMG, ao se concluir e publicar uma nova edição, o planejamento para a elaboração da publicação seguinte já é iniciado.

Para a 5ª edição, os trabalhos foram intensificados já no primeiro semestre de 2022. Nessa construção, direcionaram-se os esforços para continuidade dos avanços e melhorias focadas naquilo que se mostrou essencial para a Corporação e para a sociedade.

A metodologia utilizada se manteve norteada pelo Alto-Comando e pela Média Gerência. Além da contribuição dos setores técnicos, foi proposta, também, a participação ativa de todos os bombeiros militares, visando à expansão do diagnóstico institucional, para melhor condução de melhorias internas.

Esse engajamento do público interno materializa-se, até mesmo, no conceito estético da edição que faz referência em seus contornos a colmeias e suas conexões, o que ilustra a busca de união de esforços que podem ser identificados na natureza. Esse símbolo contido nas páginas do Plano de Comando do biênio 2023-2024 revela os ideais de cooperação e senso de comunidade, o que tem sido buscado pelo CBMMG e é reforçado nesta 5ª edição.

Os resultados alcançados em todos esses anos, quando analisados junto aos gráficos de crescimento operacional, produção de conhecimento, melhorias no ensino, aquisição de equipamentos, dentre outros, demonstram que há correlação direta entre as ações de planejamento e o desenvolvimento contínuo da Instituição.

Além das palavras do Comandante-General e Chefe do Estado-Maior do CBMMG, o prefácio perpassa brevemente o histórico de desenvolvimento institucional, evidenciando a importância das diretrizes estratégicas para as conquistas alcançadas ao longo do tempo.

A introdução revela os objetivos do trabalho, bem como a metodologia adotada, apresentando cada uma das partes componentes desta edição. Adiante, para tratar do que move a cultura e une as pessoas, a seção dedicada à Identidade Organizacional traz o aprofundamento do círculo dourado do CBMMG, do propósito e dos valores organizacionais.

No capítulo seguinte, a serviço da transparência, apresentam-se os resultados dos trabalhos desenvolvidos na 4ª edição do Plano do Comando, relativa ao biênio 2021-2022, por meio da utilização de metodologias ágeis de gestão e da operacionalização participativa, bem como sua mensuração por meio dos índices e indicadores estratégicos.

O Diagnóstico Institucional revela o cenário interno e externo em que o CBMMG está inserido e, por meio do exame do contexto institucional, construído com a contribuição das unidades e setores da Corporação, permite a análise do ponto de partida e dos possíveis pontos de chegada, com a revisão da Matriz SWOT e da gestão dos riscos estratégicos.

Em seguida, são delineados os passos para elaboração da estratégia, através da retomada dos objetivos e evolução estratégicos, bem como das oportunidades de melhorias da 5ª edição. Por fim, ao unir esforços de processos e projetos em um mapa estratégico que prioriza tanto rotinas quanto inovações impulsionadoras da melhoria contínua, apresentam-se a cadeia de valor e o Portfólio Vivo de Proteção e Defesa Civil, que permitem ao CBMMG cumprir sua missão institucional e se aproximar cada dia mais de sua visão de futuro.



2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

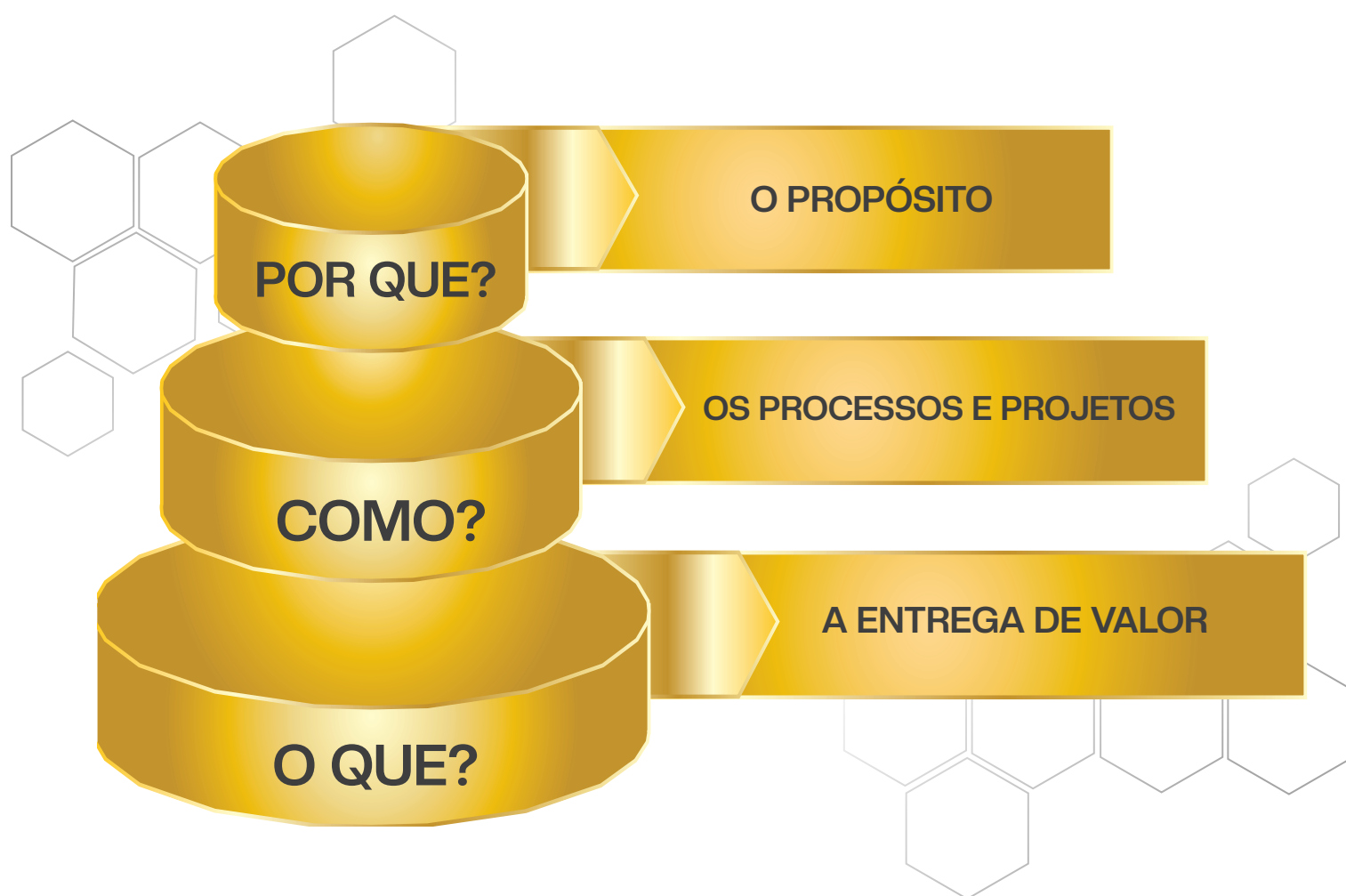
Na 4ª edição do Plano de Comando, iniciou-se um movimento de convergência dos conceitos de negócio, missão, visão e valores do CBMMG para a noção de propósito organizacional, de modo a fortalecer a cultura e identidade organizacionais.

Nesse processo, foi evidenciada a metodologia do círculo dourado, por sua simplicidade e aplicabilidade. Cunhada por Simon Sinek (2018), essa abordagem apresenta o Círculo Dourado, que indica às organizações e aos líderes que os pensamentos, ações e a comuni-

cação devem ocorrer de dentro para fora.

Dessa maneira, os esforços organizacionais devem partir do centro do círculo em direção às extremidades, seguindo três camadas, também denominadas como esferas de trabalho, que ajudam a organização a extrair seu potencial e se tornar única.

Essas três partes são: **PORQUE**, **COMO** e **O QUE**, diferenciando “o **porquê**” a organização faz o que faz (a razão, o sentido, o propósito), do “o **como**” ela faz (o serviço, o método) e do “o **quê**” se faz (a entrega).



IDENTIDADE ORGANIZACIONAL CBMMG



Figura 1: Identidade Organizacional e Círculo Dourado do CBMMG integrados
Fonte: Autores

Conforme vemos na figura 1, nesta 5ª edição do Plano de Comando, a Corporação busca fortalecer aquilo que há de mais profundo em nossa cultura e que une os bombeiros militares de Minas, externalizado em nosso “PORQUÊ”: o propósito de “salvar e valorizar vidas de modo a inspirar pessoas e levar esperança”.

Em seguida, numa camada intermediária, encontra-se o “COMO”, a maneira como executamos as atividades de nossa **Cadeia de Valor** desdobrada em processos e rotinas, seja na atividade finalística, durante o atendimento à população, seja na atividade meio,

provendo condições para a prestação de serviço. Somam-se aos processos, as inovações e melhorias propostas, desdobradas em OKRs, iniciativas e projetos estratégicos, contidas no **Portfólio Vivo de Proteção e Defesa Civil**.

Na esfera de trabalho mais externa, temos o “O QUÊ”, a entrega direta de valor à coletividade, descrita em nosso **negócio e missão**. A figura demonstra ainda que tal esforço precisa estar apoiado em bases sólidas que refletem a cultura e o senso de pertencimento. Dessa maneira, integram-se ao círculo dourado os **valores institucionais**, promovendo sinergia aos esforços organizacionais.





3. RESULTADOS 2021-2022

Um planejamento estratégico consistente e participativo culmina com a transformação das diretrizes emanadas por ele em ações e resultados.

Apesar da notória importância do planejamento, muitos desafios permeiam sua operacionalização. O CBMMG tem centrado sua atenção nos conceitos de dinamismo e foco nos resultados para adaptar-se ao ambiente e conseguir transformar em realidade a estratégia proposta.

A operacionalização da 4ª edição do Plano de Comando – 2021 e 2022 – buscou o incentivo ao trabalho em equipe, à auto-organização, à comuni-

cação frequente, ao foco na sociedade e à entrega de valor. Neste sentido, foram utilizadas duas abordagens principais: a

primeira, através da metodologia ágil OKR, e a segunda, através do Portfólio Vivo de Proteção e Defesa Civil.

Os ciclos de OKR foram estruturados para produzirem entregas constantes e incrementais ao longo do período de operacionalização do Plano de Comando. Já o Portfólio Vivo foi constituído inicialmente por 32 projetos que foram estruturados se-

guindo a abordagem de gestão de projetos, preconizada pelo guia PMBOK, adaptada à realidade da Corporação.

“ Não deve ser uma questão de desenvolver uma estratégia e esperar que funcione, mas sim de desenvolver uma estratégia e seguir um plano adequado para alcançá-la. ”

*The Economist & Project Management Institute,
Why good strategies fail*



3.1 METODOLOGIAS ÁGEIS E OKR

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, buscando acompanhar os principais avanços gerenciais das grandes organizações, passou a adotar, a partir de 2019, uma visão ágil do gerenciamento de projetos e inovações. A gestão ágil pode ser entendida como a forma de condução de uma organização em que há entrega de valor constante aos destinatários das políticas públicas, mesmo em um contexto complexo, dinâmico e incerto,

absorvendo rapidamente as mudanças e se adaptando constantemente.

Neste contexto, o CBMMG passou a utilizar, em 2019, a metodologia ágil OKR (Objective and Key Results ou Objetivos e Resultados-chave) como uma das ferramentas de gestão da Corporação. Após a realização de um projeto-piloto, em 2019, a metodologia foi expandida para os demais setores da Corporação, com desdobramentos em níveis táticos e operacionais.

Unidades participantes dos ciclos de OKR

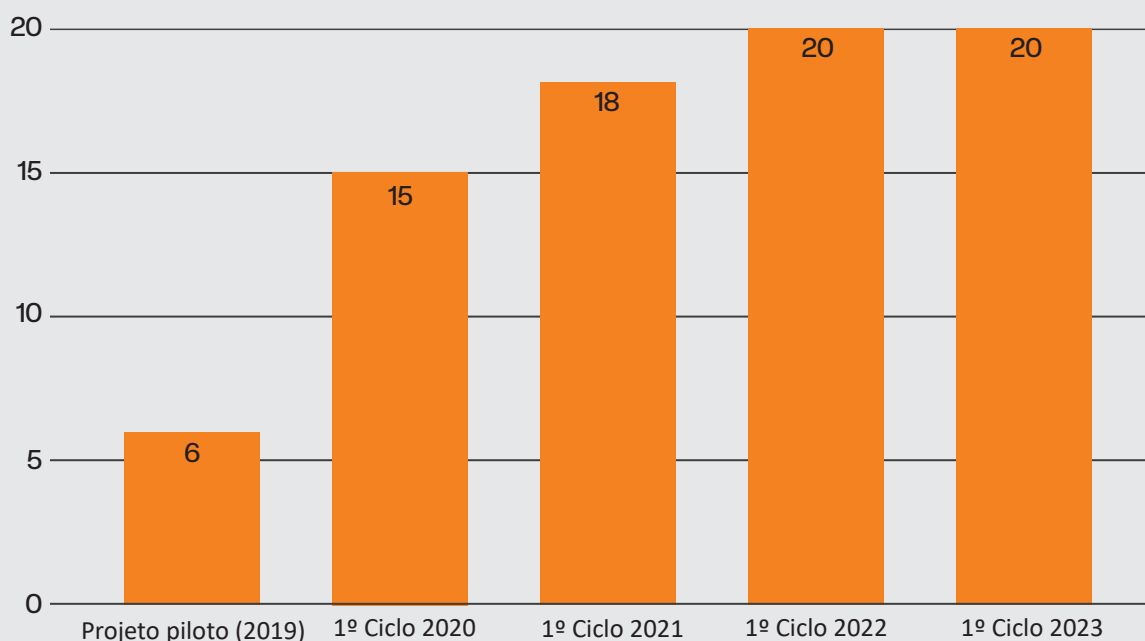


Gráfico 1: Unidades participantes dos ciclos de OKR no CBMMG

Fonte: DAI

No CBMMG, o OKR é regulado pela Diretriz 04, que é atualizada bienalmente após a publicação do Plano de Comando. O objetivo central é fomentar a inovação e induzir à priorização de tarefas para cada ciclo de atividades, de forma que o processo de melhoria contínua da Instituição seja perene, adaptativo e desvinculado de burocracias disfuncionais.

Os ciclos de atividades são contínuos, iniciados por uma fase de planejamento e pactuação de metas, seguida de etapas de execução, monitoramento e *feedback*. Já foram realizados 10 ciclos completos de OKR na Corporação, com o amadurecimento e a internalização constante dos conceitos que regem a metodologia.

Ciclo contínuo do OKR no CBMMG

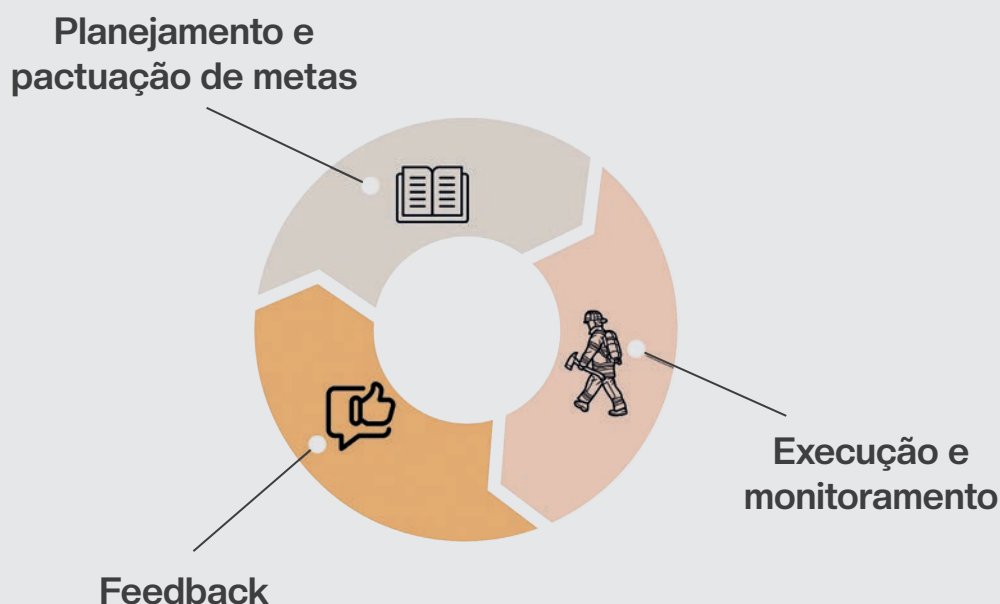


Figura 2: O ciclo contínuo de OKR

Fonte: Autores

A metodologia tem se mostrado eficaz para aglutinar os esforços de todos os Bombeiros Militares, direcionando-os no sentido de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos pela Instituição. No último biênio, a utilização do OKR como ferramenta de operacionalização do planejamento estratégico teve o reconhecimento do Governo Estadual.

Em 2021, o CBMMG obteve o 2º lugar no

prêmio INOVA do governo de Minas, na categoria "Iniciativas implementadas de sucesso – modalidade Inovações em políticas públicas". Além disso, a metodologia de utilização do OKR no CBMMG foi compartilhada com pesquisadores, outros órgãos da administração direta e indireta, em capacitações e reuniões, impactando de maneira sistêmica a forma de pensar política pública em Minas Gerais.



Figura 3: Prêmio INOVA

Fonte: Governo de MG

Em 2021, o CBMMG deu mais um passo no emprego da metodologia OKR com a utilização da abordagem *Top-down* (de cima para baixo) pela Instituição. Segundo Doerr (2019), existem duas maneiras de definir os Objetivos e Resultados-chave de um ciclo: utilizando a abordagem *Bottom-up* (de baixo para cima), em que o nível operacional de uma organização apresenta quais serão suas metas, e a abordagem *Top-down*, em que as metas a serem alcançadas são determinadas pela alta gerência da organização.

Até 2021, o CBMMG utilizou exclusivamente a abordagem *Bottom-up* para definir

os resultados a serem alcançados nos ciclos de OKR, objetivando garantir a assimilação da metodologia e o engajamento dos setores. A partir de 2021, foram inseridos *OKRs Top-down* para as unidades, com foco especialmente na operacionalização do Plano de Integridade do CBMMG e na melhoria de indicadores operacionais.

A literatura indica que, para conectar adequadamente as metas setoriais aos objetivos estratégicos da Instituição, o ideal é que, no máximo, 40% dos Objetivos e Resultados-Chave das Unidades sejam propostos pela alta gerência da Corporação.

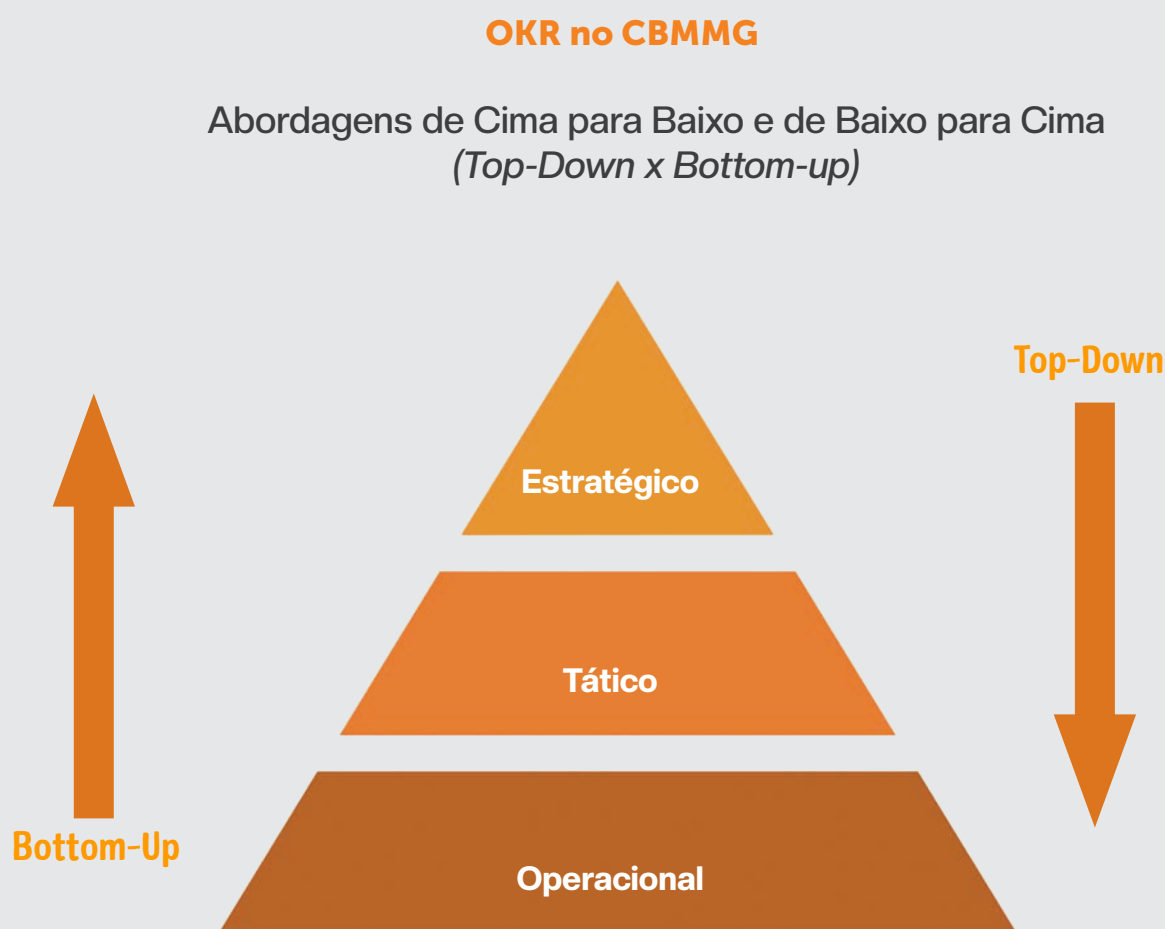


Figura 4: Representação de *Top-Down* e *Bottom-Up* no OKR
Fonte: Autores

3.1.1 RESULTADOS

Embora o monitoramento dos resultados alcançados pelos setores seja realizado com acompanhamento da evolução percentual das metas pactuadas, é importante ressaltar que, seguindo os princípios da gestão ágil, o aspecto mais importante é a entrega de valor ao destinatário da política pública protagoni-

zada pelo CBMMG. Neste contexto, através dos ciclos de OKR, foram realizadas cerca de 403 entregas de valor à sociedade, no biênio 2021/2022, seja diretamente, impactando as ações operacionais da Corporação, seja indiretamente, melhorando os processos e trazendo inovações para as atividades-meio da Corporação.

Entregas relevantes realizadas nos ciclos de OKR Valores acumulados Biênio 2021–2022

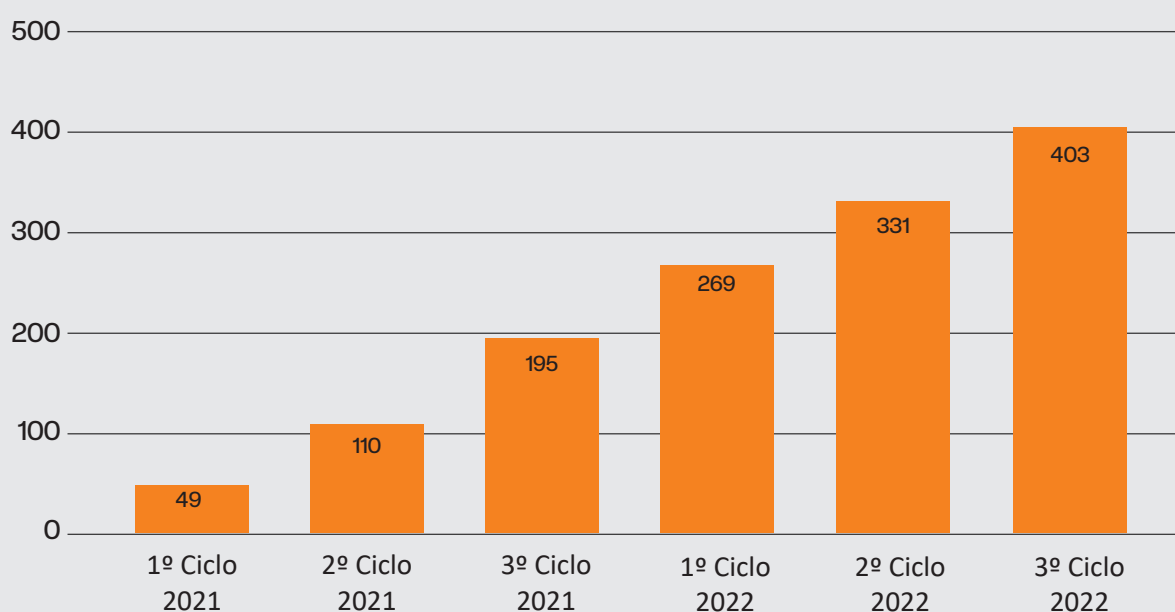


Gráfico 2: Acumulado de entregas relevantes nos anos de 2021 e 2022
Fonte: DAI

Em uma divisão didática entre as unidades participantes dos ciclos de OKR, observa-se que os Comandos Operacionais e o Comando Especializado tiveram especial interesse em aprimorar a capacitação interna de seus militares, através de treinamentos e cursos, além de focar no relacionamento com a sociedade para a realização de atividades voltadas ao Gerenciamento do

Risco de Desastres, como a capacitação de COMPDECs e do público civil. Já as unidades administrativas dedicaram-se principalmente à melhoria de processos internos, de forma a garantir um aumento na eficiência de suas atividades e na elaboração de normativas que direcionassem o CBMMG à excelência gerencial e operacional.

[illegible][illegible]

Fonte: Autores

A gestão ágil continuará sendo basilar na formulação e operacionalização da estratégia do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. O foco em entregas constantes de resultado e a capacidade de adaptar-se ao ambiente são os caminhos que nortearão a Corporação. Neste sentido, a ferramenta OKR continuará presente na rotina dos militares e das unidades do CBMMG, a fim de que seja constantemente aprimorada, e que

| 24 |

3.2 PORTFÓLIO VIVO

O *Project Management Institute* (2021) define portfólio como um conjunto de projetos e outras iniciativas que são gerenciados para atender aos objetivos estratégicos de uma organização. Cada um dos projetos, por sua vez, pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O Portfólio Vivo da 4ª edição do Plano de Comando do CBMMG buscou consolidar iniciativas de médio e longo prazo. As ideias foram compiladas e organizadas em eixos e programas que compõem o mapa estratégico institucional. Posteriormente, os projetos propostos foram apresentados ao Alto-Comando para apreciação e validação.

Buscou-se, então, um modo de dinamizar a execução deste portfólio. O CBMMG

estabeleceu uma abordagem norteada pelos valores, princípios e pensamentos de uma governança ágil e gerenciamento estratégico de múltiplos programas e projetos simultâneos, com atualização por meio de um monitoramento constante e eficiente.

A metodologia de gestão do Portfólio Vivo buscou realizar a convergência entre os valores ágeis e métodos tradicionais consolidados de gerenciamento de projeto. Desta maneira, seguiram-se os grupos de processos de gerenciamento de projetos do guia PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), sendo eles os estágios de **iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento**. Contudo, prezou-se também pela redução significativa de aspectos ligados à rigidez excessiva, agregando a compreensão de que mudanças de trajetória fazem parte do desenvolvimento de iniciativas.

Ciclo de Projetos Portfólio Vivo



Figura 6: Fases do Ciclo de Vida de um Projeto conforme PMBOK

Fonte: Autores

Na prática, buscaram-se equipes multidisciplinares de militares que pudessem conduzir os projetos validados pelo Alto-Comando. Em seguida, os times foram capacitados em gestão de projetos pela equipe da Diretoria de Assuntos Institucionais, que atua como o escritório de projetos do CBMMG. Houve encontros individuais com cada time de projeto em que foi realizada uma instrução mais aprofundada e apresentadas as ferramentas que seriam utilizadas durante a operacionalização, compreendendo até aí as fases de **iniciação e planejamento**. Os meses subsequentes foram destinados às fases de **execução e monitoramento** que ocorreram através de reuniões mensais. Por fim, nos meses iniciais de 2023, foram consolidados os resultados de cada projeto, cumprindo a etapa de **encerramento**.

O Portfólio Vivo foi lançado inicialmente com trinta e dois projetos, organizados em dezesseis programas nos cinco eixos estratégicos. Ao longo da execução do portfólio, devido à necessidade de adaptação às diversas transformações vivenciadas no período e aos impactos gerados no âmbito interno e externo, alguns projetos tiveram seu escopo alterado,

outros foram suspensos, e houve também a oportunidade de inclusão de um novo projeto, chegando a trinta e três projetos monitorados no período.

3.2.1 Apresentação dos resultados

O acompanhamento mensal dos projetos foi feito sob duas perspectivas: uma avaliação quantitativa e uma qualitativa. A avaliação qualitativa, na forma de ata de reuniões, teve por objetivo acompanhar o passo a passo do desenvolvimento do projeto, a fim de que fosse possível realizar ajustes de percurso e catalisar a solução de problemas.

Já a avaliação quantitativa seguiu o modelo mais consolidado no gerenciamento de projetos. Foi utilizado um cronograma dividido em etapas com prazos e um percentual do projeto associado a cada etapa. Esse monitoramento permitiu a visualização da evolução de cada projeto, de maneira gráfica, por meio de uma curva S, em que é possível comparar o cronograma planejado com aquele efetivamente executado.

Curva S – Projeto Quartel Sustentável

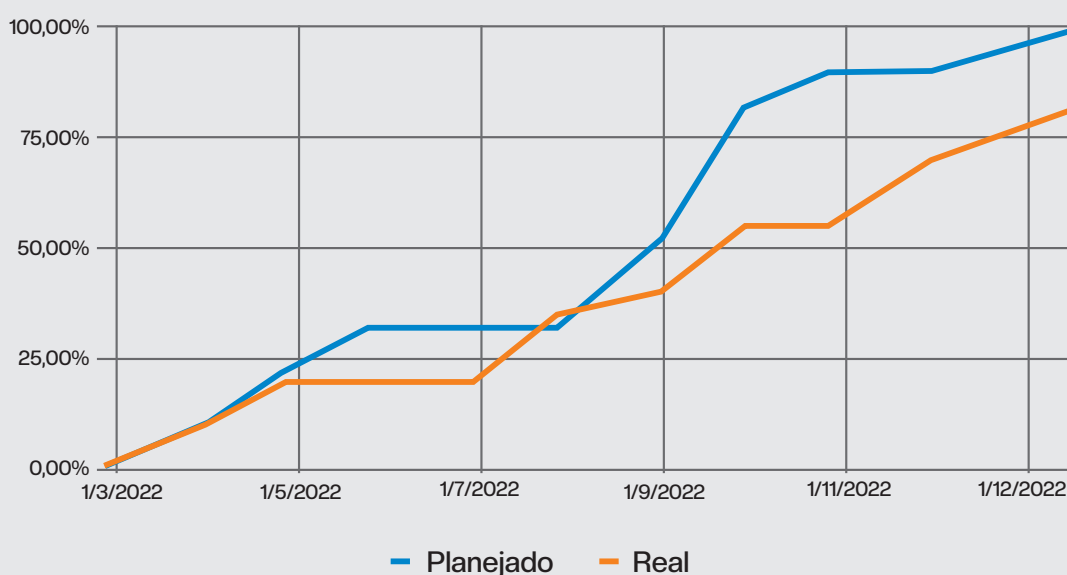


Figura 7: Exemplo de curva S
Fonte: Autores

O mapa estratégico do CBMMG subdividiu-se em eixos e programas relacionados aos objetivos estratégicos. Para cada um dos eixos existem projetos associados, distribuídos da seguinte maneira:

EIXO	QUANTIDADE
Principal: Expansão do atendimento	9 projetos
Suporte 1: Excelência no atendimento	3 projetos
Suporte 2: Aumento da resiliência a desastres	2 projetos
Suporte 3: Inovação e Transformação digital	5 projetos
Suporte 4: Inspiração institucional	6 projetos
Base: Fortalecimento organizacional	6 projetos

Tabela 1: Número de projetos estratégicos por eixo
Fonte: Autores

Na fase de planejamento, cada gerente descreveu qual era a entrega principal definida para o seu projeto, ou seja, qual era o objetivo principal a ser atingido com aquela iniciativa. Dessa maneira, foi possível consolidar os dados relativos à conclusão das entregas propostas para cada eixo.

Relação entre entregas principais propostas e realizadas

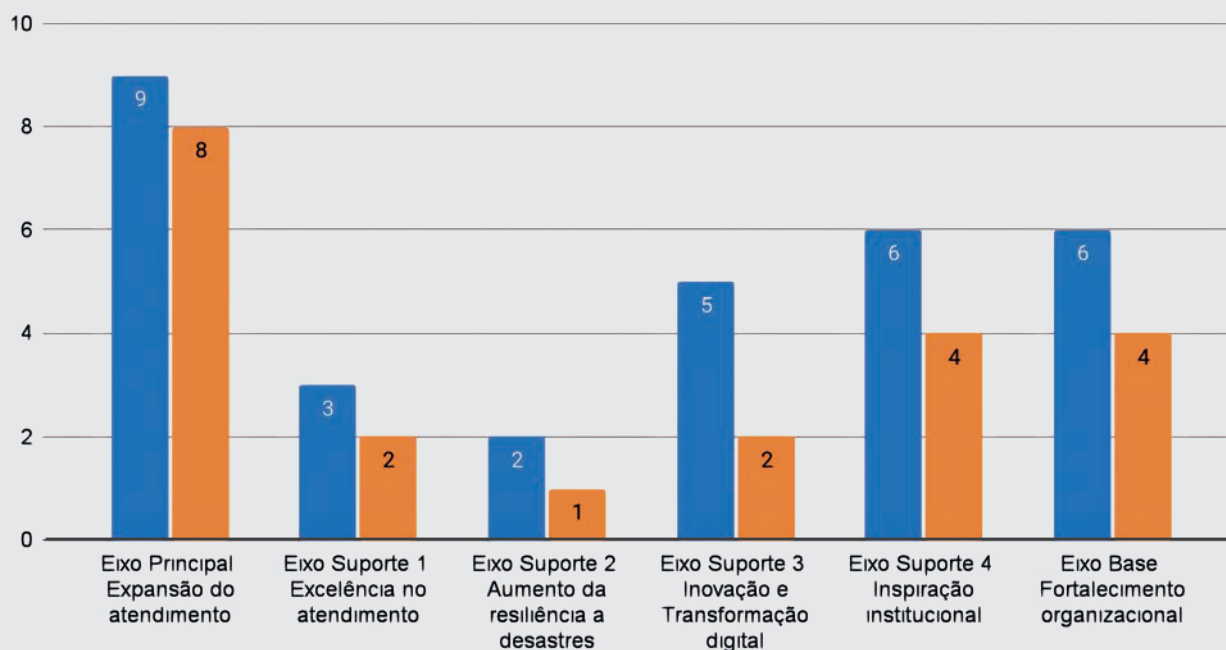


Gráfico 3: Relação entre entregas principais e realizadas
Fonte: Autores

Observa-se que 68% dos projetos que compuseram o Portfólio Vivo do CBMMG realizaram a principal entrega planejada.

O Eixo Principal, que trata da expansão do atendimento, foi o que representou o maior número de entregas principais efetuadas, sendo impactado pelas inaugurações de frações e de brigadas coordenadas pelo CBMMG. O principal gargalo foi encontrado no Eixo Suporte 3, que aglutinou os projetos relativos à digitalização da Instituição. Nesse caso, a dificuldade relativa à contratação de serviços para desenvolvimento de *softwares* foi apontada como fator dificultador para a conclusão das iniciativas.

É importante salientar que, ainda que não se alcance a entrega planejada, o processo de inovação, por si só, possibilita o aprendizado organizacional e aponta para os possíveis caminhos em direção à melhoria e ajustes de rotas necessárias para se alcançar o resultado esperado.

3.2.2 Principais entregas

A execução do Portfólio Vivo do CBMMG resultou, portanto, em uma série de importantes entregas, trazendo avanços significativos na consecução dos objetivos estratégicos da Instituição. Por meio desse conjunto de projetos, a Instituição fortaleceu sua capacidade de atuação e aprimorou seus serviços, buscando atender a sociedade de forma eficiente e eficaz.

As entregas abrangeram desde a inauguração de novas frações e brigadas coordenadas pelo CBMMG até a implementação de melhorias nos processos internos. Essas conquistas refletem o compromisso do CBMMG em promover a segurança e aprimorar constantemente suas atividades para o benefício da sociedade. Alguns dos resultados obtidos são sintetizados a seguir.



EIXO	ENTREGAS	
Expansão do atendimento	Inauguração de frações nas seguintes cidades:	Três Marias / Machado / Andradas Guanhães / São Gonçalo do Rio Abaixo Capelinha
	Operacionalizações de brigadas municipais sob coordenação do CBMMG nas seguintes cidades:	Ipanema / Paraísoópolis
Excelência no atendimento	- Plano de expansão do Suporte Aéreo Avançado - Expansão das CEOAS - Revisão doutrinária do Atendimento Pré-Hospitalar	
Aumento da resiliência aos desastres	- Compartilhamento, relacionamento e consolidação de bases de dados de saúde e do Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) - Expansão do banco de dados relativos a áreas de risco	
Inovação e transformação digital	- Sistematização dos processos e procedimentos administrativos através do SEI! Sigiloso - Mobilização de recursos para potencialização e digitalização do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico	
Inspiração institucional	- Revisão das normas relativas aos projetos sociais institucionais e coordenação das unidades para retomadas das atividades - Manual de identidade visual do CBMMG - Operacionalização do Plano de Integridade com a conclusão de 18 ações	
Fortalecimento organizacional	- Mapeamento de processos relativos aos acidentes de trabalho e melhorias na execução de Programa de Saúde Ocupacional - Resolução do Comitê interno de Governança da Corporação e lançamento do programa de Valorização dos Condutores - Revisão normativa e mapeamento de processos relativos à gestão logística com o fito de implementar uma solução digitalizada	

Figura 8: Resumo das principais entregas por eixo

Fonte: Autores

3.3 ÍNDICES ESTRATÉGICOS

Indicadores são instrumentos utilizados pelas organizações para traduzir, de forma mensurável, um determinado aspecto da realidade. A literatura traz conceitos variados para o termo “indicador”, embora todas as descrições guardem similaridade.

Neste contexto, a administração pública pode beneficiar-se do uso desta ferramenta de diversas formas, por exemplo:

- Como fonte de embasamento no processo de tomada de decisão
- Como forma de mensurar o desenvolvimento da estratégia estabelecida pela organização
- Como mensuração de desempenho
- Como artifício para alcançar metas de esforço
- Como forma de entender a causalidade entre o esforço depreendido e o resultado obtido
- Como forma de acelerar uma intervenção tão logo haja um desvio indesejado

Ao longo dos anos, o CBMMG tem se empenhado em aprimorar a utilização de indicadores como uma forma de monitorar o progresso institucional. Eles surgiram de forma orgânica dentro da Corporação, uma vez que sua importância foi reconhecida por diversos setores.

A 4ª edição do Plano de Comando trouxe, como oportunidade de melhoria, a criação de índices estratégicos que aglutinam alguns indicadores da Corporação. A elaboração de tais índices teve três objetivos principais:

1. Criar uma maneira de acompanhar o desenvolvimento dos objetivos estratégicos da Corporação pactuados no Plano de Comando.
2. Concatenar e direcionar o Sistema de Medição de Desempenho do CBMMG.
3. Fomentar que os setores da Corporação criem suas próprias métricas e utilizem indicadores para mensurar esforço e resultado.

Os índices vinculam-se diretamente aos objetivos estratégicos do CBMMG, estabelecidos na 1ª edição do Plano de Comando e mantidos nas edições subsequentes, sendo compostos por um conjunto de indicadores. Cada indicador foi proposto, elaborado e parametrizado por cada um dos setores atinentes, com o apoio da equipe de Planejamento Estratégico. Após algumas adaptações e melhorias realizadas em relação à 4ª edição do Plano de Comando, os índices estratégicos do CBMMG ficaram assim distribuídos:

Indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. (Ferreira, Cassiolato e Gonzales, 2009, p.24)



Figura 9: Nome dos índices vinculado aos objetivos
Fonte: Autores

3.3.1 Resultados

A partir da publicação da 4ª edição do Plano de Comando, foram realizadas melhorias e adaptações nos indicadores estabelecidos. Tais evoluções ocorreram concomitantemente ao início da medição dos dados. A periodicidade de aferição de cada indicador é variável, portanto, durante a operacionalização da 4ª

edição, foi possível ao menos uma medição para cada indicador e, consequentemente, uma medição para cada um dos índices. Os resultados da primeira versão do Sistema de Medição de Desempenho do CBMMG são apresentados a seguir:

ÍNDICES ESTRATÉGICOS CBMMG



Figura 10: Imagem com resultados dos índices - Ponteiros para os índices
Fonte: Autores

Conforme definido anteriormente, cada índice estratégico é composto por indicadores específicos que se associam. Os quadros a seguir trazem os resultados detalhados de cada índice.



IEEA - ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO PARA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO



0,582

Subíndice de Capilarização

0,423

Indicador de capilarização

0,679

Indicador de Brigadas Municipais

0,040

Subíndice de Logística

0,567

Indicador de disponibilidade da frota operacional

0,683

Indicador de equipamentos

0,320

Indicador de computadores

0,650

Subíndice de efetivo

0,809

Indicador de efetivo disponível

0,929

Indicador de qualificação profissional

0,935

Indicador de Avaliação da Saúde Ocupacional

0,722

Figura 11: Resultado IEEA
Fonte: Autores

O IEEA volta-se para aspectos internos da Instituição a fim de atingir a excelência no atendimento. Subdivide-se em três grupos: O subíndice de capilarização, que tem por objetivo mensurar a expansão do atendimento por meio da instalação de brigadas coordenadas pelo CBMMG e frações orgânicas; o subíndice de logística, que objetiva verificar a

situação de disponibilidade e adequação das viaturas, equipamentos operacionais e equipamentos de tecnologia da informação e comunicação; e o subíndice de efetivo, que tem o propósito de verificar a disponibilidade para o serviço da tropa, sua situação de saúde ocupacional e seu nível de qualificação frente às demandas locais.

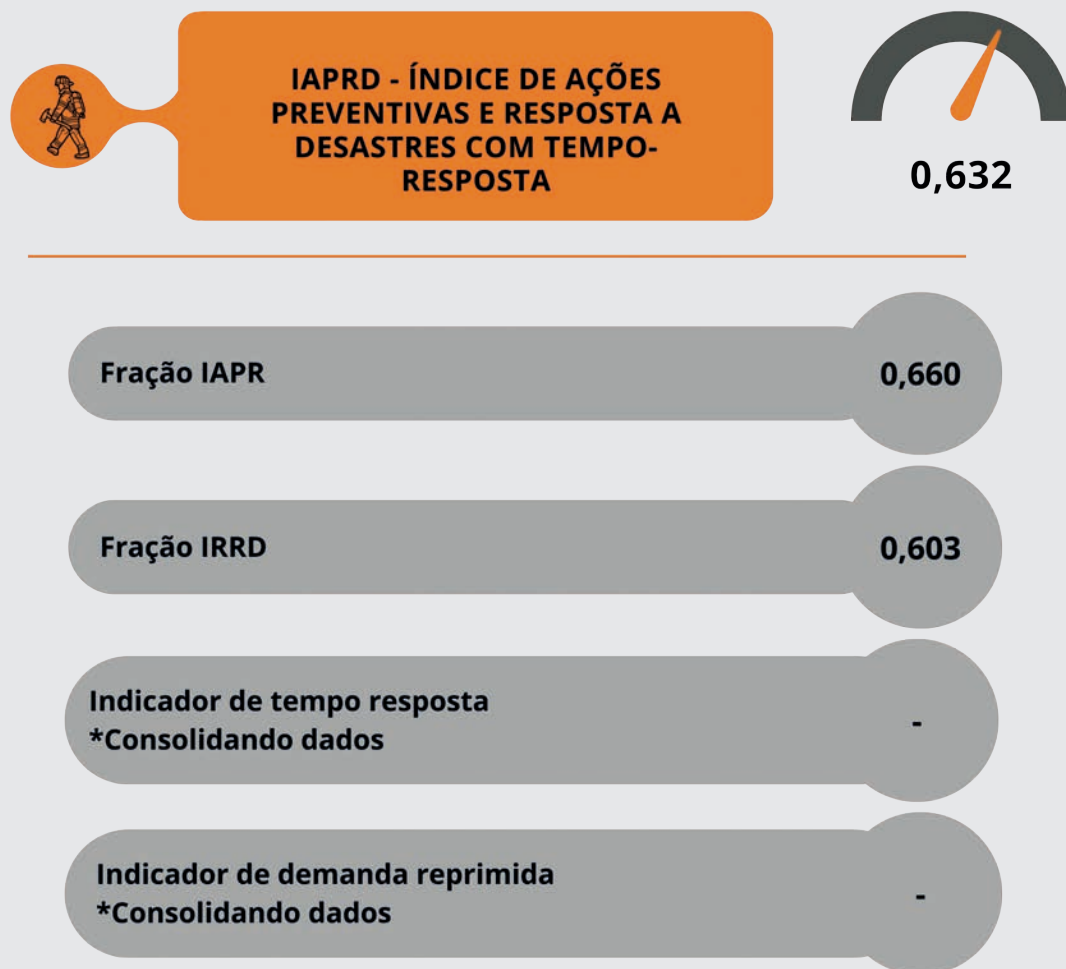


Figura 12: Resultado IAPRD
Fonte: Autores

Já o IAPRD volta-se para os resultados organizacionais frente à sociedade. Portanto, ele traz indicadores que se referem aos atendimentos de ocorrências pelo CBMMG.

Nesta seara, destacam-se quatro pontos: o atendimento de ocorrências relacionadas à Redução do Risco de Desastres; os atendimentos de Resposta a Desastres; o tempo necessário para a realização do primeiro atendimen-

to; e a demanda represada de atendimentos.

Os dois últimos indicadores, tempo-resposta e taxa de demanda reprimida, carecem de estruturação tecnológica para serem operacionalizados em todo o Estado. Esses indicadores serão fundamentais na compreensão dos pontos de melhoria e no consequente aumento na eficiência dos atendimentos.

O ISCIP traduz os quatro principais pilares do sistema de prevenção contra incêndio e pânico, quais sejam: a atividade de fiscalização, a análise de projetos, a emissão de AVCB

e o licenciamento de empresas. Os indicadores são voltados especialmente para as questões de prazos e abrangência das condições preventivas das edificações no Estado.

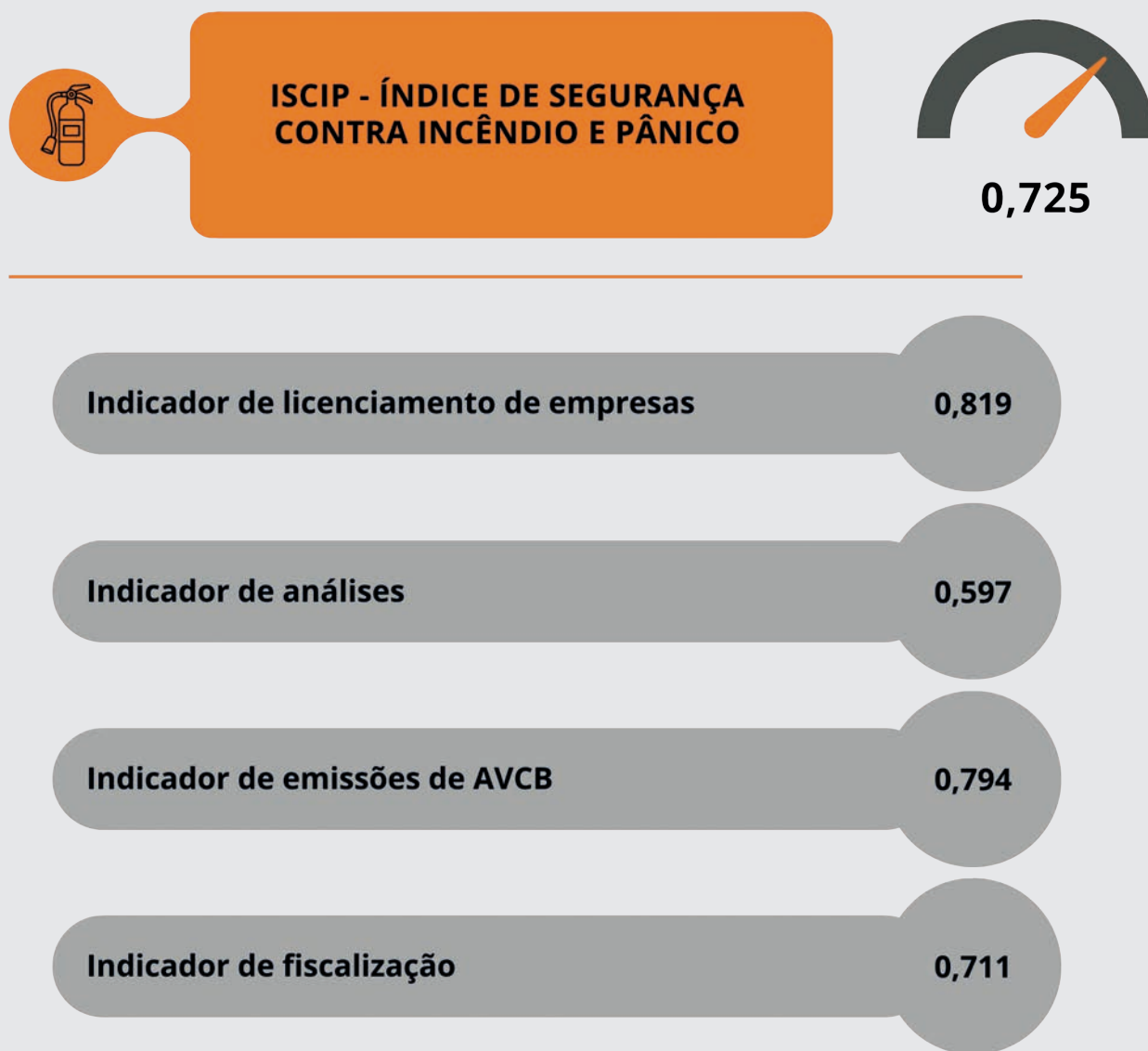


Figura 13: Resultado ISCIP
Fonte: Autores



IAQ - ÍNDICE DE AÇÕES DE QUALIDADE



0,785

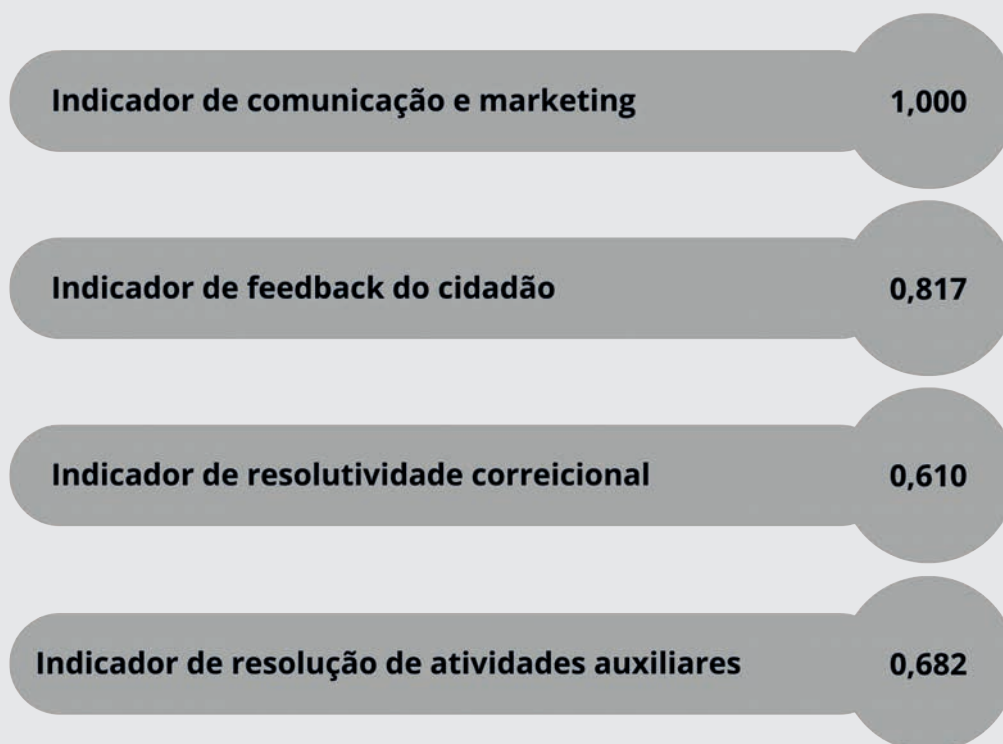


Figura 14: Resultados IAQ
Fonte: Autores

Já o IAQ traz três aspectos muito importantes para a Instituição, através dos indicadores que o compõem. O primeiro é relativo à atividade de comunicação da Corporação e diz como a Instituição consegue comunicar-se internamente e com o cidadão. O segundo traz uma metodologia consagrada em grandes instituições para o CBMMG: o *Net Promoter Score – NPS* que é uma avaliação da percepção do cidadão em relação à Instituição. E, por fim, o indicador de resolutividade correicional

vinculado à celeridade na apuração de procedimentos administrativos.

Por fim, o LICPP traz números relativos aos projetos sociais institucionais do CBMMG. As métricas preveem avaliar localmente os projetos Bombeiros nas Escolas, Prodinata e Primeiros Socorros que são desenvolvidos pelas unidades da Corporação com a finalidade de fortalecer a cultura de prevenção e autoproteção na sociedade.



IICPP - ÍNDICE DE INCENTIVO À CULTURA DE PREVENÇÃO E PROTEÇÃO À VIDA



0,273

Indicador de Bombeiros nas escolas

0,305

Indicador do Prodinata

0,157

Indicador de Curso de primeiros socorros

0,170

Figura 15: Resultados IICPP

Fonte: Autores

3.3.2 Visão para o futuro

O Sistema de Medição de Desempenho do CBMMG traz importantes avanços ao gerenciamento institucional na busca por um atendimento cada vez mais eficiente ao cidadão mineiro. Encadear as diversas iniciativas da Corporação, no que tange à medição de esforços e resultados, apresenta-se como um grande desafio que tem sido encarado como prioritário. Há ainda a importância de fomentar que todos os setores, de maneira sistêmica, adotem parâmetros para monitorar suas atividades e perseguir melhorias constantes em seus respectivos processos. Neste contexto, diversos pontos de melhoria já foram diagnosticados e outros certamente serão vislumbrados no caminho.

A gestão por indicadores continuará protagonizando a execução da estratégia organizacional, de maneira que a Corporação mantenha o acompanhamento do que há de mais atual em termos de gestão em grandes organizações. No ciclo de operacionalização da 5ª edição do Plano de Comando, serão fomentadas revisões nas métricas dos indicadores, bem como poderão ser revistas as nomenclaturas, descrições e forma de organização dentro de cada índice estratégico. Por fim, o CBMMG reforça o compromisso em mensurar o seu desempenho e o seu esforço para garantir que as políticas públicas de competência da Instituição sejam realizadas de maneira cada vez mais eficiente.

MÉTRICAS DOS INDICADORES >>





4. ANÁLISE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL

Segundo Rezende (2001), a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis. Portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada. Nesse sentido, tendo como requisito o profundo exame de cenários externo e interno, com uma perspectiva integrativa, o CBMMG baseia em evidências a formulação da estratégia da 5ª edição do Plano de Comando, por meio do aprofundamento analítico do diagnóstico interno e externo à Corporação.

4.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

O diagnóstico interno pode ser definido como o instrumento de coleta de informações acerca de uma Corporação, com o intuito de conhecer a sua realidade interna, traçar seu perfil e subsidiar a alta gerência na tomada de decisões. Nesta perspectiva, a construção do conhecimento organizacional para a 5ª edição foi feita de forma amplamente participativa, na qual cada setor estratégico e tático da Corporação, responsável pela gestão dos principais processos do CBMMG, analisou e estruturou os dados para gerar informações que irão subsidiar o Comando da Instituição.

Acrescenta-se a essa edição a oportuni-

dade de melhoria com a abertura a todo efetivo bombeiro militar de um canal de comunicação para apresentação de sugestões para aprimoramento. A seguir, são apresentadas as dimensões-chave do diagnóstico interno e externo do CBMMG.

4.1.1 Ocorrências

Dentre as diversas atribuições do bombeiro militar, o atendimento a ocorrências é sua principal atividade, seja em sua prevenção ou resposta. Tal atendimento vincula-se ao Objetivo Estratégico 01 - "Buscar a excelência no atendimento com tempo-resposta" e o crescimento dos atendimentos evidencia a necessidade de o CBMMG se fazer presente em mais localidades do Estado.

O número de ocorrências atendidas pelo CBMMG apresenta uma tendência de aumento ano após ano, sendo 2021 e 2022 os anos com mais atendimentos na história. Tal crescimento se deve a diversos fatores, sendo os principais o aumento do número de municípios com fração do CBMMG instalada, o aumento dos atendimentos na fase de gestão do risco de desastres e o aumento da eficiência do CBMMG, tanto nas triagens de ocorrências quanto nos atendimentos.



Registro de Ocorrências por Ano

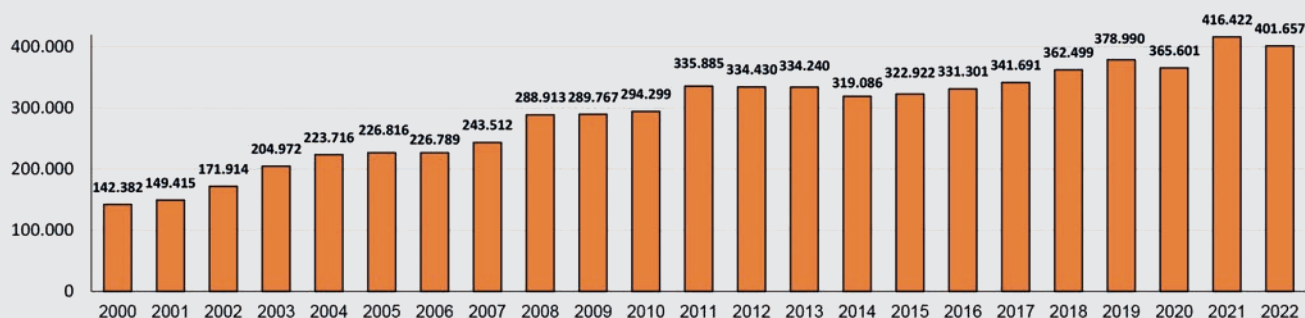


Gráfico 4: Evolução do número de ocorrências atendidas pelo CBMMG (2000-2022)

Fonte: EMBM2

De forma similar, com a ampliação de bases aéreas e o aumento na eficiência dos atendimentos, o CBMMG vem observando um crescimento no número de vítimas atendidas pelo Suporte Aéreo Avançado de Vida (SAAV) a cada ano, atrelado ao aumento da presença das Companhias Especializadas de Operações Aéreas no Estado (CEOA), disponibilidade de aeronaves e pilotos.

Vítimas atendidas pelo SAAV

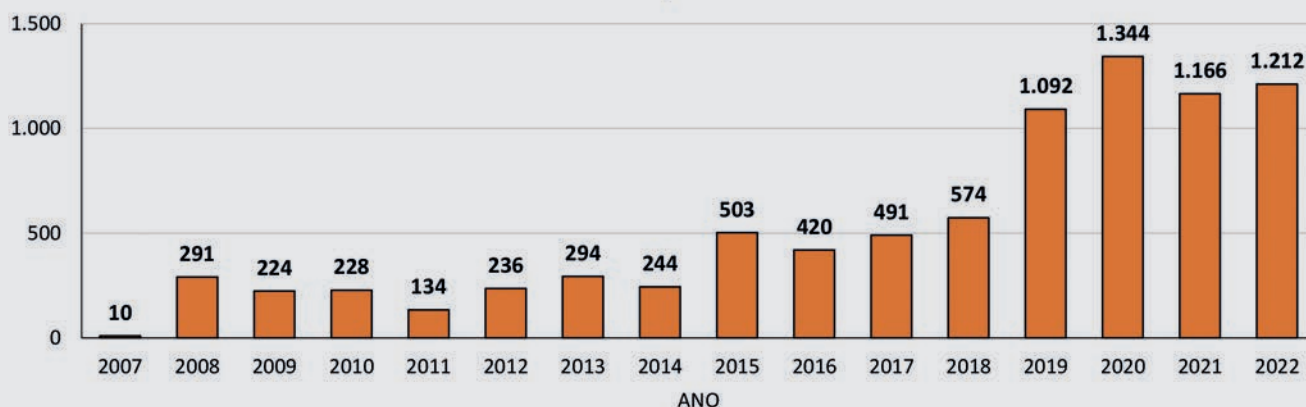


Gráfico 5: Evolução do número de vítimas atendidas pelo SAAV (2000-2022)

Fonte: BOA

De forma a continuar trabalhando na melhoria contínua dos atendimentos, a Corporação vem se empenhando no aprimoramento dos registros, através da publicação de normas e treinamentos. Observou-se uma queda significativa em ocorrências do grupo W (Procedimentos administrativos) e também de ocorrências terminadas com o código 999 (outros tipos), evidenciando uma melhor classificação das ocorrências e consequentemente

uma melhora na mensuração estatística. Um exemplo claro deste fenômeno foram as ocorrências da classe V01 - "APH Clínico". Entre 2018 e 2021, a média de registros da classe se manteve, contudo, as ocorrências de natureza V01999 - "Outros tipos de APH clínico" - tiveram uma redução de 91%, sendo observado um aumento de outras naturezas, indicando um melhor registro dos dados, contribuindo para um atendimento mais qualificado ao cidadão.

4.1.2 Efetivo

Uma organização pode ser entendida como um conjunto de pessoas, recursos e tecnologias que visa ao alcance de um objetivo comum. E no contexto de grandes mudanças em que está inserida a nossa sociedade, se faz imperativo que as organizações trabalhem em sinergia com seus colaboradores, de forma a canalizar os esforços das pessoas para que também atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

A Lei estadual 22.415/2016 fixa o efetivo da Corporação em 7.999 Bombeiros Militares, entretanto, o efetivo médio entre os anos de 2019 e 2022 foi de 5.798 militares, um quantitativo 27,5% abaixo do limite estabelecido. Neste mesmo período, houve uma inclusão de 769 novos militares, e 929 militares deixaram de pertencer ao serviço ativo do CBMMG. Para os próximos anos, o comando do CBMMG continuará envidando esforços no sentido de aumentar o efetivo do Corpo de Bombeiros.

Efetivo / Ano

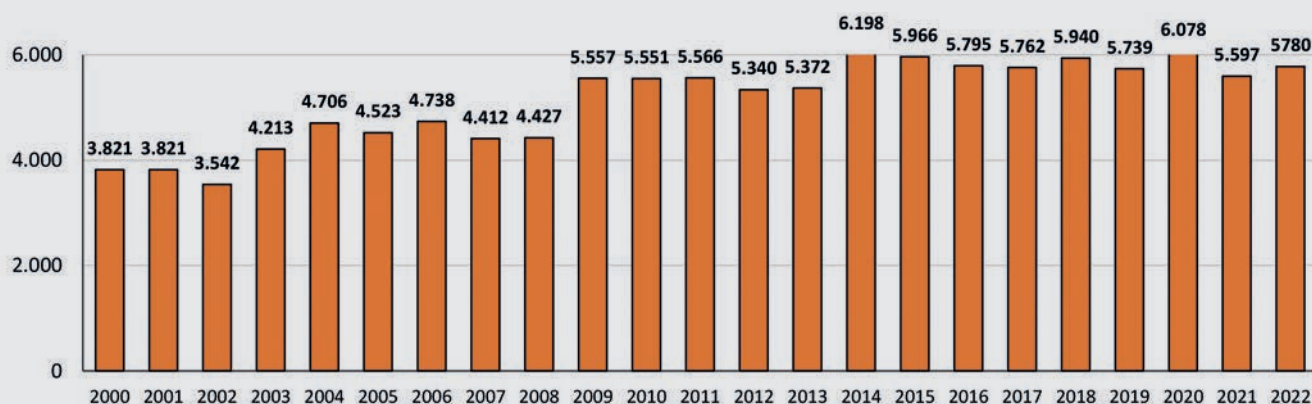


Gráfico 6: Efetivo do CBMMG por ano (2000-2022)

Fonte: EMBM1

Na constante busca por melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos bombeiros militares, o CBMMG tem se empenhado em realizar movimentações conforme interesse dos militares, resguardadas a disponibilidade de vagas e a necessidade do serviço. Somente nos anos de 2021 e 2022, foram realizadas aproximadamente 542 movimentações por interesse próprio e, com o advento do SISMOV¹, é esperado que tanto o processo quanto as oportunidades de movimentações por solicitação dos militares sejam mais assertivos e tragam maiores benefícios para os militares.

¹ Projeto Estratégico Sistema de Movimentação Digitalizado - SISMOV - Inserido entre os Projetos Estratégicos do CBMMG, na 3ª Edição do Plano de Comando (2019-2020), o SISMOV tem sua continuidade na 4ª Edição (2021-2022), trata-se de uma iniciativa que visa a sistematizar e automatizar os processos de movimentação na Corporação.

Outra conquista importante foi a exigência de diploma de ensino superior como requisito para ingresso ao CBMMG, tanto para os oficiais quanto para as praças. Complementar à exigência de graduação, tem sido buscada, também, a realização de concursos para especialistas, levando em consideração os riscos e as necessidades identificadas pelo Comando.

4.1.3 Expansão do atendimento

Minas Gerais é o estado brasileiro com o maior número de municípios, totalizando 853. Possui uma população de aproximadamente 21 milhões de pessoas, conforme censo de 2022, realizado pelo IBGE, distribuídos de forma irregular em seus 586.528 km². Além disto, ressalte-se que o Estado possui a maior malha rodoviária do país, contando com 272.062,90 quilômetros de rodovias.

Fazer chegar a política pública e o atendimento a toda sociedade mineira, com eficiência e excelência, tem sido um

dos grandes objetivos da Corporação e, para tal, o CBMMG tem se empenhado na capilarização e expansão de suas atividades. Sua meta é fazer com que sejam instaladas frações em todos os municípios com população superior a 30 mil habitantes, e ainda trabalhar em conjunto com os demais municípios para que, por meio das brigadas municipais coordenadas pelo Corpo de Bombeiros, a política pública tenha um maior alcance.

Nos últimos três anos, o CBMMG aumentou sua presença em 20% no Estado, passando de 73 municípios com frações instaladas no ano de 2019, para 89 municípios até abril de 2023. No ano de 2020 foram instaladas as frações de Arcos, Francisco Sá e Santa Luzia. Em 2021, foram inauguradas as frações de Betim, Bocaiuva, João Pinheiro, Sacramento e Tupaciguara. No ano de 2022, iniciou-se a prestação do serviço bombeiro militar em Araçuaí, Cataguases, Guanhães, Capelinha, São Gonçalo do Rio Abaixo, Andradas e Três Marias. E, em abril de 2023, a fração de Machado foi inaugurada.

Municípios com frações instaladas / Ano

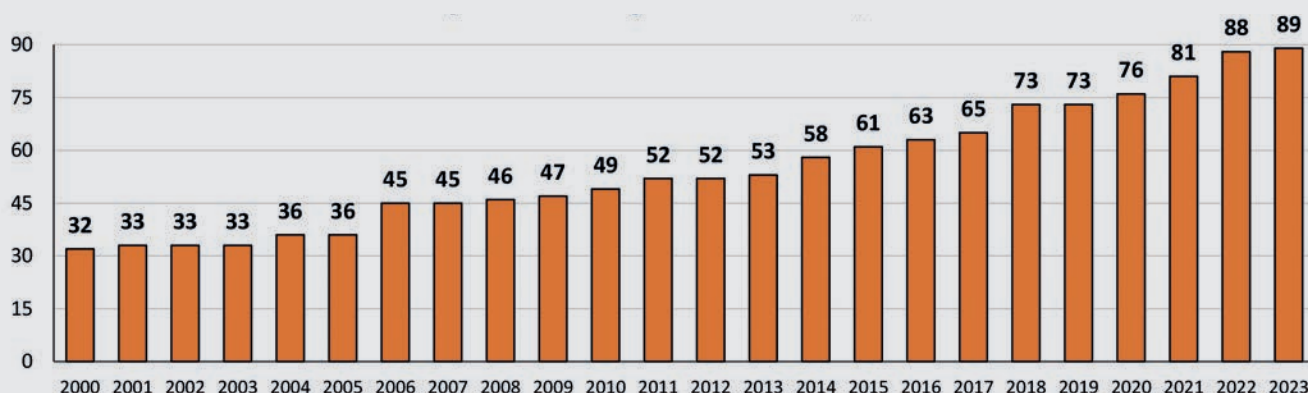


Gráfico 7: Expansão do CBMMG - total de frações (2000-2023)

Fonte: EMBM3

A instalação de brigadas municipais também vem apresentando um papel importante na ampliação da presença do CBMMG em todo Estado. A primeira brigada municipal coordenada formalmente pela Corporação foi a de Astolfo Dutra, em 2020, seguida pela de Itabirito, no mesmo ano. Juntas, estas brigadas já realizaram mais de oito mil atendimentos nestes três anos de atividade.

Número de ocorrências atendidas pelas brigadas municipais

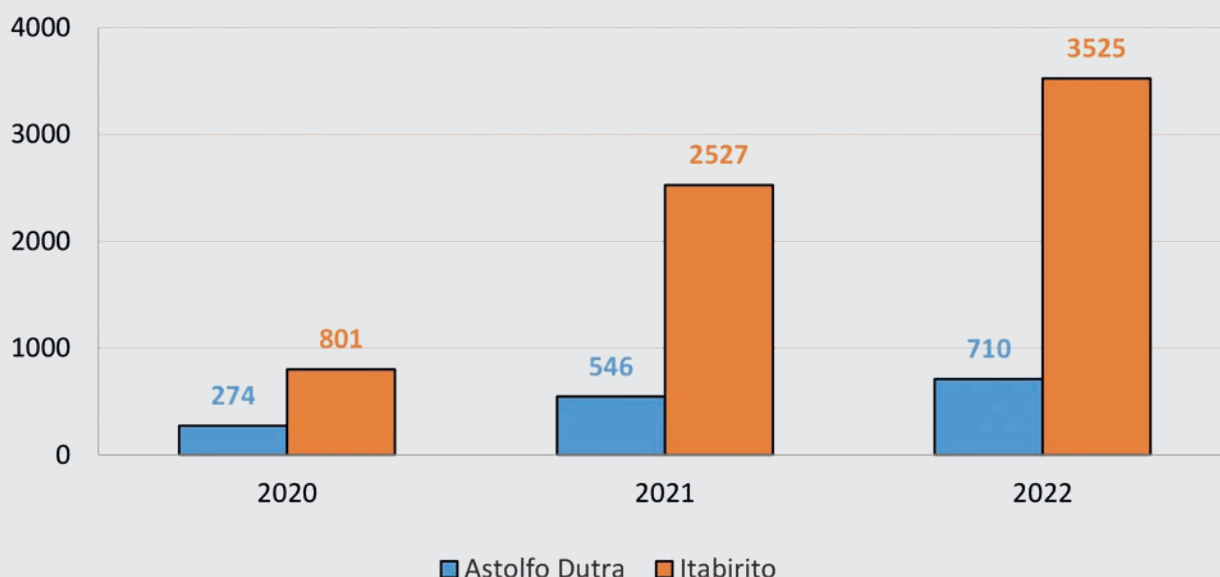


Gráfico 8: Evolução das ocorrências atendidas por brigadas municipais (2020-2022)

Fonte: DAT

Por entender a grande importância da atuação destes entes em complementaridade ao serviço prestado pelo CBMMG, já existem tratativas para a instalação de outras 41 brigadas em diversos municípios mineiros. Ainda nesta seara, as Brigadas Municipais de Paraisópolis e Ipanema são projetos estratégicos do Portfólio Vivo da 4ª edição do Plano de Comando, com previsão de inauguração no ano de 2023. Além dessa expansão, por meio de frações orgânicas e brigadas municipais, a proximidade do CBMMG nas localidades permite o amadurecimento de outras formas de expansão, principalmente integradas aos municípios, fomentando a estruturação de Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil (COMPDECs) e a coordenação de atividades auxiliares em todo o território mineiro.

Concomitante à ampliação, por meio da inauguração de Pelotões e Postos Avançados, o CBMMG também busca a expansão de suas atividades especializadas. A Corporação, atualmente, está presente com bases aéreas em quatro municípios de Minas Gerais – Belo Horizonte, Varginha, Uberaba e Montes Claros. Por meio de tratativas conjuntas com a Secretaria de Estado de Saúde (SES), estão sendo adquiridas mais aeronaves, que possibilitarão a instalação de novas Companhias Especiais de Operação Aérea (CEOA) nos municípios de Juiz de Fora e Governador Valadares. Desta forma, os 6 COBs estarão contemplados com bases aéreas, proporcionando maior eficiência do SAAV e um melhor atendimento à sociedade.

4.1.4 Logística

Para expandir e realizar suas atividades, os bombeiros militares necessitam, além de treinamento, de equipamentos e viaturas. Para tanto, a cadeia logística do CBMMG tem sido aprimorada, permitindo que o comando da Instituição tenha um diagnóstico preciso de suas viaturas e equipamentos, e consiga planejar suas aquisições, manutenções e substituições.

Através do diagnóstico da frota, verifica-se que o Corpo de Bombeiros de Minas Gerais conta com 1.015 viaturas, com idade média de 9,15 anos para suas viaturas ope-

racionais. Somente nos últimos quatro anos o CBMMG adquiriu 166 novas viaturas, dentre elas, 30 ABTS e 97 URs. A idade média das viaturas, em 2013, era de oito anos e, ao longo do tempo, se mantém com uma média inferior a dez anos, evidenciando o esforço da Instituição para substituir seus veículos com idade mais avançada.

O **gráfico 9** apresenta o quantitativo da frota do CBMMG entre 2000 e 2022. A partir do ano de 2013, o número de viaturas apresenta uma estabilidade que, juntamente com a idade média se mantendo constante, explicita a estratégia de substituição dos veículos já obsoletos.

Número de viaturas / Ano

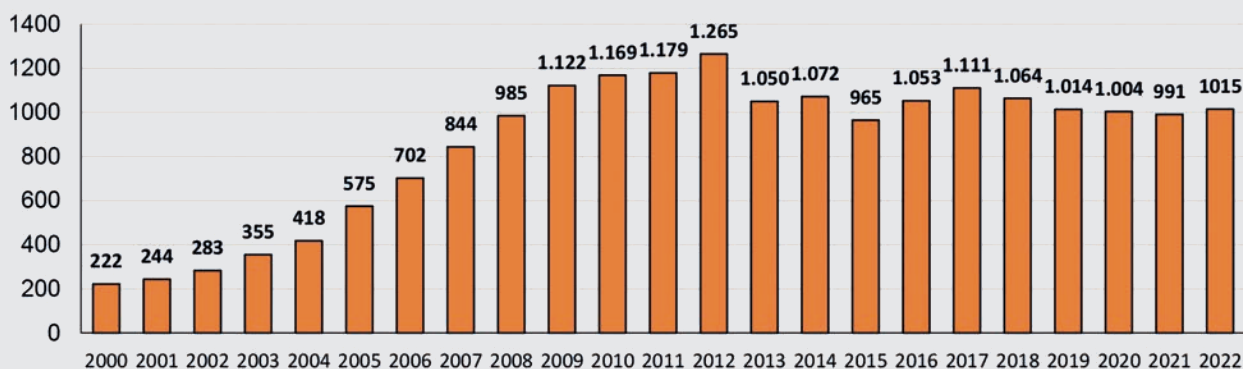


Gráfico 9: Viaturas por ano do CBMMG (2000-2022)

Fonte: DLF

A gestão logística é considerada uma prioridade para a Corporação, estando em desenvolvimento um sistema de controle que integrará todas as etapas, desde a aquisição, pagamento, prestação de contas, recebimento, distribuição e controle logístico.

Desde o ano de 2021, cada militar do serviço operacional possui EPIs individualizados, e a Instituição tem buscado adquirir os equipamentos com a tecnologia mais avançada disponível no mercado. Apesar do cenário desafiador de contingenciamento de

recursos ordinários, o CBMMG tem buscado alternativas para reequipar seu serviço operacional e, somente nos últimos três anos, foram investidos mais de 52 milhões de reais em equipamentos.

4.1.4.1 Tecnologia da informação e comunicação

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) é um conjunto de tecnologias e ferramentas utilizadas para processar, armazenar e transmitir informações. Para o CBMMG,

Investimentos em equipamentos por Ano (em milhões de R\$)

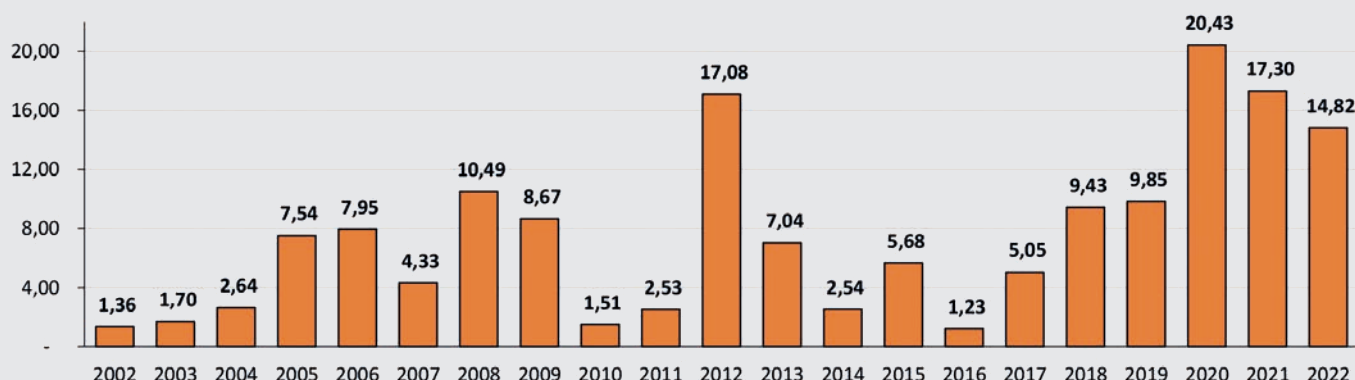


Gráfico 10: Investimento em equipamentos por ano (2002-2022)
Fonte: DLF

os equipamentos de TIC são de extrema importância, pois permitem a comunicação rápida e eficiente entre as equipes e o compartilhamento de informações importantes para o sucesso das operações.

A Corporação vem investindo cada vez mais em diversas tecnologias para melhorar a eficiência da comunicação e gestão de dados, de modo a proporcionar um serviço de

maior qualidade e eficiência. **O gráfico 11** evidencia o crescimento nos investimentos em TIC. Estas despesas são fruto de um intenso esforço para a atualização dos equipamentos e a melhoria das condições de trabalho para os militares. Somente no ano de 2022, mais de R\$ 24.000.000,00 foram investidos em equipamentos.

Despesas de Custeio e Capital em TIC (em milhões de R\$)

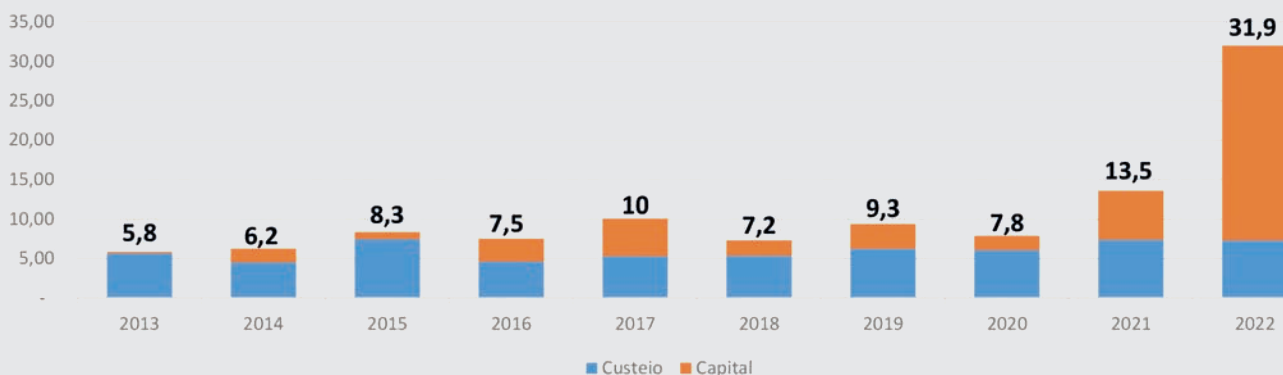


Gráfico 11: Orçamento em TIC por ano (2013-2022)
Fonte: DLF

À medida que os projetos referentes aos investimentos em TIC forem concluídos, os efeitos positivos serão ainda mais proeminentes, resultando em um sistema de telecomunicações mais eficiente, um parque de informática mais atualizado e poderoso, bem como sistemas de informação e bancos de dados mais robustos e integrados.

Nos últimos anos, foram adquiridos diversos equipamentos, dentre computadores, *notebooks*, *tablets*, rádios portáteis e rádios móveis, além de melhorias no *link* de dados de internet em todas as Unidades, e garantia de serviços de impressão por empresas contratadas. Com esses investimentos em TIC, a Corporação se torna mais eficiente e segura para atuar em situações de emergência.

4.1.5 Ensino , treinamento e desenvolvimento

O CBMMG tem uma história de evolução e aprimoramento no que diz respeito à formação de seus oficiais e praças. No ano de 1999, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais se desvinculou da Polícia Militar. Os primeiros Cursos de Formação de Oficiais, iniciados em 2000 e 2001, tiveram duração de quatro anos, passando, a seguir, para três anos de duração, o que permanece até os dias atuais.

Os cursos de formação de oficiais, minis-

trados durante os primeiros anos do CBMMG após a desvinculação, eram realizados na Academia de Polícia Militar da PMMG. Somente no ano de 2011, o curso de formação para os oficiais passou a ser realizado em local com instalações próprias de bombeiros, localizado em Belo Horizonte onde funcionava o Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

Composta atualmente por duas Unidades – Pampulha e o Centro de Treinamento Profissional (CTP), em Contagem – a ABM oferta anualmente uma vasta gama de cursos para militares e civis. O CTP dispõe de uma área total de aproximadamente 250.000 metros quadrados e, desde 2017, possibilita que a formação dos soldados do CBMMG seja executada de forma centralizada, padronizando e uniformizando o ensino para a base da Corporação. Desde 2018, o CTP também é responsável pela realização do Treinamento Profissional Básico da Região Metropolitana de Belo Horizonte por meio de recolhimento, por onde passam cerca de 2000 militares anualmente.

Por fim, os cursos de especialização da Instituição – CGEPP e CEGEDEC – que antes eram realizados em parceria com a Fundação João Pinheiro, passaram a ser realizados na ABM, nos anos de 2022 e 2023, respectivamente. Desde sua desvinculação da PMMG até o ano de 2022, o CBMMG formou 9.903 militares em seus diversos cursos de formação, habilitação e especialização.

Militares formados por ano pela ABM

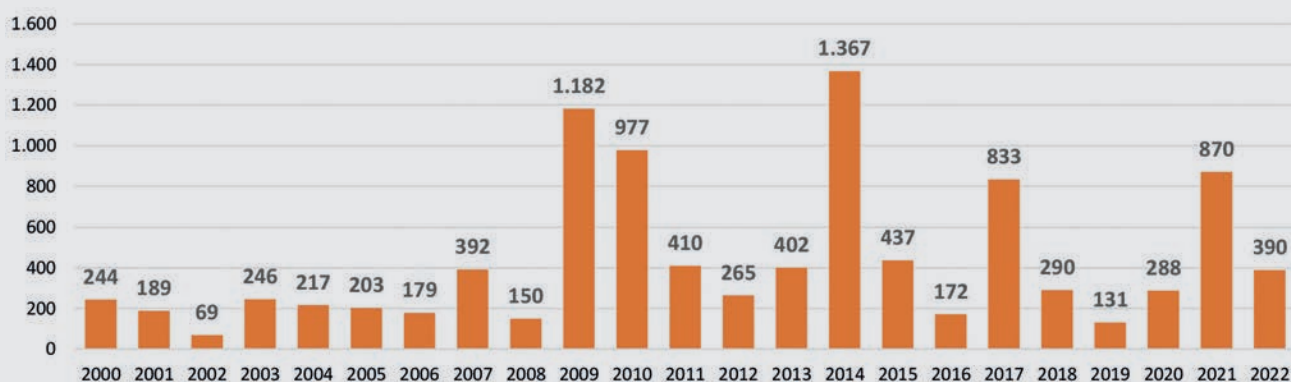


Gráfico 12: Militares formados pelo CBMMG por ano (2000-2022)

Fonte: ABM

Outra grande conquista institucional foi a criação dos Grupos Temáticos Operacionais, em 2014, coordenados pela ABM. Eles constituem fórum tecnicamente qualificado, composto por militares da Corporação até o posto de Major, para oferecer assessoramento, por demanda ou por iniciativa própria, para as diversas necessidades da Instituição. Até o ano de 2022, os 17 GTOs existentes já haviam realizado 277 entregas, nas áreas de doutrina, ensino e logística.

Com o advento da Portaria n.º 54, que dispõe sobre a prática de atividades na área de competência do CBMMG por voluntários, profissionais e instituições civis, o Centro de Treinamento Profissional, vinculado à ABM, em conjunto com as diversas frações da Instituição distribuídas pelo Estado, tem trabalhado na capacitação do público civil para atuar em apoio ao Corpo de Bombeiros Militar em atividades de sua competência.

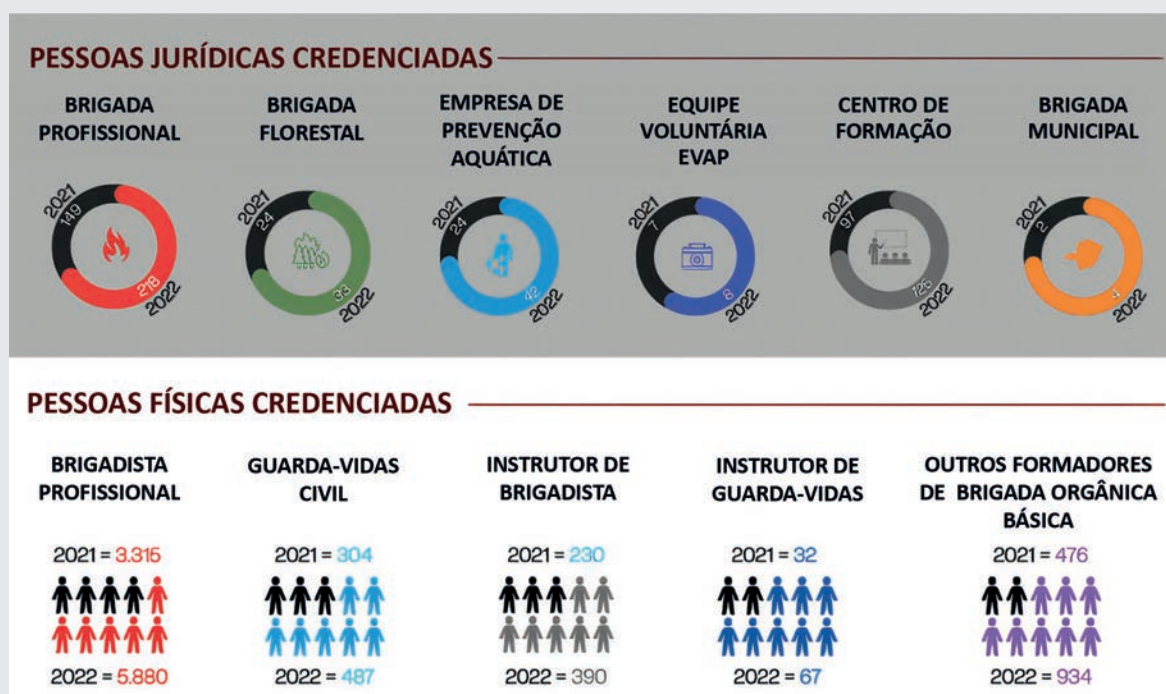


Figura 16: Credenciamentos de atividades auxiliares nos anos de 2021 e 2022
Fonte: DAT

A capacitação de civis segue padrões estabelecidos, com ementa e carga horária normatizadas e, ao final, os candidatos são credenciados para atuar conforme sua capacitação. Somente no ano de 2022, houve um aumento de 45% do número de pessoas jurídicas credenciadas em relação ao ano anterior, e um aumento de 78% no quantitativo de pessoas físicas credenciadas em igual período.

4.1.6 Saúde ocupacional

As ações estratégicas da Assessoria de Assistência à Saúde (AAS), no biênio 2021-2022, foram priorizadas no combate à

pandemia, na continuidade do monitoramento da Operação Brumadinho e nos avanços da informatização dos registros da saúde ocupacional no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Além disso, foi possível inovar com a execução de Webinários que tiveram como objetivos a promoção à saúde e a disseminação de ações preventivas.

Para o Programa de Saúde Ocupacional Bombeiro Militar (PSOBM), em 2022, foram promovidas melhorias no prontuário eletrônico do paciente (PEP) e no módulo PSO do Sistema Integrado de Gestão em Saúde (SIGS), permitindo executar as convocações para as consultas do PSOBM de forma sistematizada.

Dessa maneira, foi possível que as consultas, tratamentos e exames fossem personalizados para a necessidade de cada militar.

Além disso, a integração do SIGS com a Intranet BM, viabilizou as convocações por meio do Sistema Intranet de Mensagens (SIM), disponibilizando os questionários de psicologia informatizados para preenchimento prévio. Como próximo passo, a integração do SIGS ao Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP) poderá permitir o trânsito automático dos documentos rotineiros de saúde ocupacional de interesse administrativo, preenchendo, simultaneamente, os dois sistemas, acarretando celeridade e economicidade às rotinas de serviço.

Com relação à Operação Brumadinho, foram desenvolvidas ações para garantir a manutenção da saúde dos militares, desde o acompanhamento dos exames laboratoriais até o controle e rastreio dos casos de COVID-19, em face da pandemia. Os protocolos de saúde foram revisados constantemente, de acordo com o cenário epidemiológico vigente, mantendo a segurança na Operação.

Além disso, a saúde se manteve presente diariamente em campo, com monitoramento dos militares pelas equipes assistenciais, prevenindo o desenvolvimento de possíveis doenças decorrentes da atuação na Operação e apoio às emergências de saúde. A validação por parte do Ministério da Saúde consagrou o resultado das ações, demonstrando que o monitoramento de saúde foi efetivo para a minimização dos riscos e garantia da integridade da tropa.

Em continuação às ações de enfrentamento à pandemia de COVID-19, no biênio 2021-2022, os protocolos de prevenção, mitigação e contenção do SARS-CoV-2 foram atualizados segundo os novos cenários que se apresentaram no Estado. Outrossim, após um árduo trabalho institucional do Comando, frente ao Ministério da Saúde e o Centro de Operações de Emergências em Saúde de Minas Gerais (COES-MG), os profissionais da segurança pública foram também considerados

público prioritário, permitindo que o programa de vacinação fosse implementado no CBMMG sob supervisão da AAS. A cobertura vacinal na Instituição foi de aproximadamente 94% até a segunda dose da vacina, garantindo maior segurança aos militares no desempenho de suas atividades rotineiras.

4.1.7 Comunicação organizacional

No mundo todo, tem-se observado a ascensão dos meios de comunicação digitais, com novas mídias ampliando seu espaço frente às mídias tradicionais. As diferentes formas de comunicação e, principalmente, de interação com a sociedade trouxeram um novo desafio e uma nova oportunidade para a comunicação organizacional de todas as entidades.

As mídias sociais do CBMMG tiveram um crescimento substancial no ano de 2022, passando de 550 mil para 615 mil inscritos em suas redes, em comparação ao ano de 2021. O Facebook permanece como a mídia social com o maior número de seguidores, apresentando um total de 237.859 inscritos em 2022. Todavia, em 2022, o perfil do Instagram do Corpo de Bombeiros teve três vezes mais visualizações que seu perfil do Facebook, registrando um crescimento de 30% no número de inscritos, e passará a ser, em breve, a mais relevante rede social da Corporação, tanto em número de inscritos quanto em visualizações.

A publicação de vídeos para o YouTube tem crescido ano a ano e, assim como as demais plataformas, vem aumentando seu número de usuários. O ano de 2022 teve como peculiaridade o período eleitoral, no qual os órgãos do poder executivo tiveram de suspender a publicação de materiais de comunicação durante sua vigência. Isto impactou significativamente no número de peças veiculadas e, conseqüentemente, no acréscimo de novos seguidores em todas as redes sociais do CBMMG. Não obstante, os resultados obtidos em 2022, mesmo com a restrição de publicações, são bastante positivos e demonstram que a estratégia adotada vem provando sua efetividade.

Vídeos publicados no Youtube X Total de inscritos

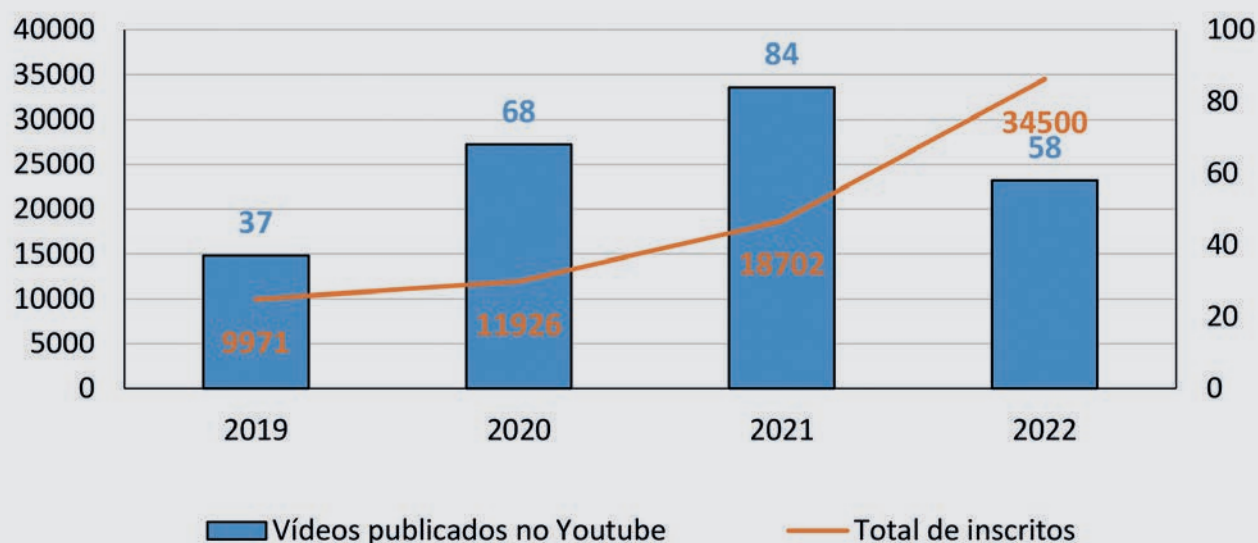


Gráfico 13: Vídeos publicados por ano x total de inscritos no YouTube do CBMMG (2019-2022)
Fonte: EMBM5

Em continuidade à estratégia em curso, o CBMMG vem trabalhando com o objetivo de impulsionar a descentralização da comunicação organizacional, por meio de normativas, capacitação e aparelhamento das unidades descentralizadas, especialmente as localizadas no interior do Estado. Estas ações vêm ao encontro das legislações de acesso à informação e aos anseios sociais por maior transparência dos prestadores de serviço público. Neste aspecto, a criação e a promoção de perfis oficiais para as frações descentralizadas permitem uma comunicação regionalizada, com assuntos de interesse das comunidades locais. Estes perfis descentralizados, somados aos perfis corporativos da Instituição, já ultrapassaram a marca de um milhão de pessoas inscritas.

4.1.8 Recursos alternativos

A partir da 2ª edição do Plano de Comando, foi formalizado o incentivo institucional às iniciativas de captação de recursos alternativos. Em agosto de 2020, o Plenário do

STF julgou inconstitucional a cobrança de taxa de incêndio pelo Estado de Minas Gerais, que destinava parte de sua arrecadação para reequipar o CBMMG, fazendo com que a busca por recursos alternativos se tornasse fundamental para a Corporação.

Dentre as diversas possibilidades de captação de recursos, destacam-se os convênios, Emendas Parlamentares Federais, Estaduais e Municipais, Termos de Ajustamento de Condutas (TACs), Fundos Nacional e Estadual de Segurança Pública (FNSP e FESP), Fundos do Ministério Público (FUNEMP e FEDC), Fundo de Defesa dos Direitos Difusos, Penas Pecuniárias e parcerias com empresas privadas.

O avanço da captação de recursos alternativos é notório, tanto em termos absolutos quanto percentuais, embora ainda exista grande potencial de captação não alcançado. Tal avanço somente foi possível graças ao engajamento de toda a Corporação na descentralização de agentes captadores e na busca constante por melhorias.

O **gráfico 14** exibe a evolução da execução de recursos orçamentários pelo CBMMG, no período entre 2014 e 2022. Destaca-se que, desde 2021, os valores executados, oriundos de recursos alternativos, superaram o orçamento ordinário anual da Corporação, fruto do intenso trabalho de todos os militares em prol das captações. O ano de 2022 se apresenta como ano atípico, devido à aquisição do Campus Pampulha da ABM, no valor de R\$130 milhões.

Contudo, a tendência de crescimento na execução de recursos alternativos se mantém em alta, pois, mesmo desconsiderando o valor da aquisição do Campus Pampulha, os demais recursos alternativos executados representam um montante 17,8% superior ao orçamento ordinário daquele ano. Somado a esse crescimento, tem-se fortalecido a gestão da captação, a fim de aprimorar a interação e fidelização com as diversas fontes, ajudando a organização a entender suas necessidades e auxiliar na tomada de decisão.

Captação de Recursos Ordinários e Alternativos (em milhões de R\$)

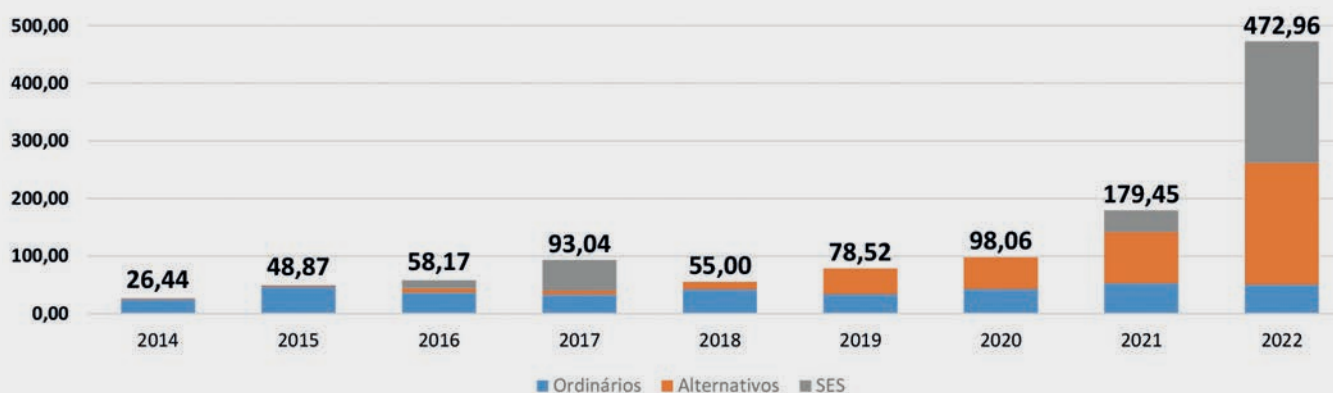


Gráfico 14: Evolução da execução de recursos orçamentários pelo CBMMG (2014-2022)
Fonte: EMBM4

4.1.8.1 Fundação Salvar

A Fundação SALVAR do CBMMG é uma organização sem fins lucrativos, criada em 23 de agosto de 2019, com o objetivo de promover o desenvolvimento de tecnologias alternativas, a modernização de técnicas e sistemas de gestão, contribuir com a pesquisa científica, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos. Fruto do projeto estratégico "Fundação do CBMMG" da 2ª edição do Plano de Comando, teve seu embrião na extinta Associação Salvar, e hoje

conta com sede própria e quadro de funcionários com dedicação exclusiva.

Durante os anos de 2020 e 2021, foram captados aproximadamente R\$600 mil em recursos financeiros para compra de materiais e equipamentos diversos para o CBMMG, mesmo com o contexto desafiador da pandemia de COVID-19 que afetou todas as instituições do país. Em 2022, a SALVAR trabalhou arduamente para conseguir apoiar o CBMMG na captação de mais de dois milhões de reais para diversas finalidades, como a compra de viaturas, reforma

em instalações e aquisição de equipamentos, ações essas que beneficiaram diversas unidades do CBMMG em toda Minas Gerais. No ano de 2023, já há mais de cinco milhões de reais captados para apoio ao CBMMG, número que poderá aumentar cada vez mais.

4.1.9 Serviço de segurança contra incêndio e pânico

O serviço de segurança contra incêndio e pânico (SSCIP) é um processo finalístico do CBMMG. Entende-se que tão importante quanto atender chamadas de urgência e emergência é fortalecer a prevenção para minimizar o potencial de ocorrências que desencadeiam os desastres.

A Corporação vem se especializando cada vez mais na temática, e hoje é referência nacional em SSCIP. Até o ano de 2022, foram produzidas 44 Instruções Técnicas (IT), que são revisadas periodicamente. Somente nos anos de 2021 e 2022 foram revisadas vinte e cinco ITs e mais de 90% das

ITs vigentes foram revisadas nos últimos três anos.

Com a operacionalização do Índice de Segurança Contra Incêndio e Pânico (ISCIP), em 2020, o CBMMG passou a realizar diagnósticos padronizados das dimensões relativas ao SSCIP e traçou estratégias para melhoria da eficiência dos serviços prestados. A análise de projetos centralizada, aliada à informatização deste processo por meio do INFOSCIP, permitiu reduzir, em aproximadamente 45%, o tempo médio de análise de um projeto.

O tempo médio de análise atual é considerado satisfatório, estando bem abaixo dos trinta dias definidos em norma. Esta conquista é fruto de um intenso trabalho de revisão de processos e reengenharia setorial. Os próximos passos objetivam expandir as melhorias conquistadas para todo o Estado, a manutenção de um patamar de serviços adequado às necessidades da sociedade e o aumento da eficiência em todos os aspectos ligados ao SSCIP.

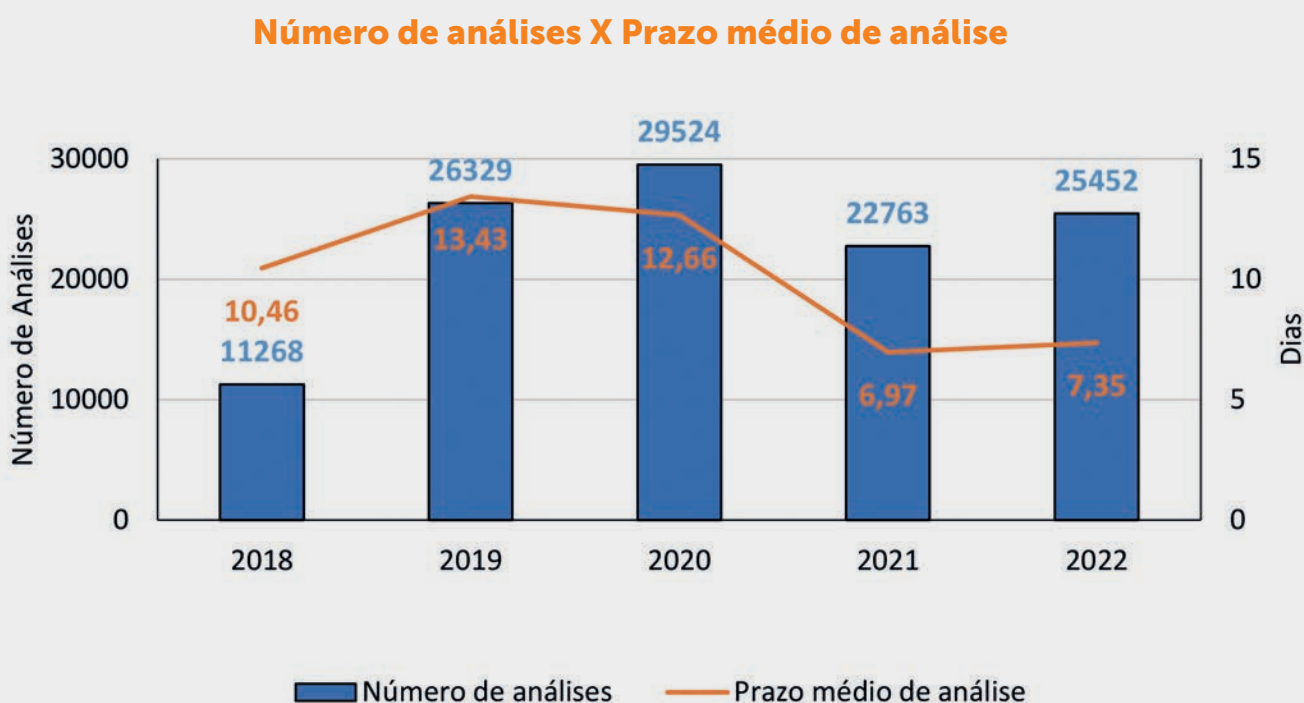


Gráfico 15: Número de análises de PSCIP por ano x Prazo médio de análise por PSCIP (2018-2022)
Fonte: DAT

4.1.10 Assuntos legislativos

Em virtude do estado democrático de direito, o ordenamento jurídico brasileiro está suscetível a alterações das mais variadas, em decorrência da atuação do Poder Legislativo, do Executivo e até do Judiciário. Nesse contexto de mudanças, o CBMMG tem se posicionado ativa e passivamente, atuando estrategicamente em questões que têm relação com a Instituição e seus militares, por meio da Divisão de Assuntos Legislativos e também da Assessoria Parlamentar, ambas da Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI).

Nessa esteira, são realizadas análises, discussões e até sugestões sobre matérias – projetos de lei, projetos de lei complementar, propostas de emenda à Constituição e até minutas de decreto – que tramitam na Assem-

bleia Legislativa de Minas Gerais, no Congresso Nacional, nos governos federal, estadual e, em alguns casos, municipais. Essa atuação do CBMMG ocorre quando do acionamento da Corporação para que se posicione – envolvimento passivo, e também nos casos em que se vislumbra a necessidade de mudanças que trarão aprimoramento às regras que regem a Instituição e seus militares – atuação ativa.

Por fim, salienta-se que a atuação do CBMMG junto ao processo político ocorre com estrita observância ao interesse público. Buscam-se sempre modificações normativas que gerem impactos positivos para o funcionamento da Corporação, e a melhor prestação de serviços por seus militares, o que, certamente, reflete em benefícios para toda a sociedade, que passa a contar com um serviço público de bombeiro militar cada vez mais forte.



4.2 MATRIZ SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para avaliar como uma organização se compara ao ambiente em que está inserida. O termo SWOT é formado pelas iniciais das palavras **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities** e **Threats** (**F**orças, **F**raquezas, **O**portunidades e **A**meaças), em português, e sua análise é o processo no qual se identificam os fatores internos e externos que podem afetar uma organização.

As forças são as capacidades ou os fatores positivos internos relevantes para que as organizações possam atingir seus objetivos e servir aos seus clientes de forma eficiente. As fraquezas podem ser entendidas como as restrições ou fatores internos que podem impedir ou prejudicar a organização na consecução de seus objetivos.

De forma análoga, oportunidades podem ser entendidas como fatores ou características do ambiente, que podem favorecer ou facilitar o sucesso de uma organização, bem como as fraquezas serem entendidas como elementos e características externas à Corporação, com o potencial de dificultar e prejudicar seus objetivos. Portanto, as forças e fraquezas de uma organização são seus fatores internos, enquanto as oportunidades e as ameaças são seus fatores externos.

Utilizada desde a 1ª edição do Plano de Comando, na 5ª edição, a revisão para atualização da matriz SWOT teve como ponto de partida a matriz estabelecida na 4ª edição, contando com a ampla participação dos oficiais superiores da Corporação.

CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA



Figura 17: Processo participativo para a construção da Matriz SWOT 5ª Edição
Fonte: Autores

A partir desse processo participativo, validado pelo nível estratégico e tático foram identificadas as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na análise de cenário dos ambientes interno e externo em que o CBMMG está inserido.

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Autonomia administrativa e orçamentária; • Estrutura organizacional baseada em hierarquia e disciplina favorável à Governança; • Expertise da instituição em resposta e prevenção a desastres, sendo uma referência nacional em ocorrências de alta complexidade e apoio humanitário; • Expertise na captação de recursos alternativos; • Legislação de segurança contra incêndio e pânico, sedimentada e atualizada; • Planejamento estratégico consistente e participativo, com continuidade, operacionalização e ferramentas de gestão eficientes.	• Ausência de plano tático das Unidades de Direção Intermediária; • Efetivo limitado; • Evolução insuficiente dos sistemas de tecnologia da informação e comunicação; • Potencial estratégico da Pesquisa e Inovação pouco explorado; • Tarefas e rotinas pouco otimizadas, gerando retrabalho.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Alinhamento interinstitucional e estratégico do CBMMG às Políticas Públicas de Estado; • Existência de municípios interessados na instalação de brigadas municipais sob coordenação do CBMMG; • Fontes diversas para captação de recursos alternativos; • Fortalecimento da Fundação SALVAR; • Fortalecimento da temática de Proteção e Defesa Civil no estado e municípios; • Inserção da temática Bombeiro Militar em discussões da sociedade; • Novas possibilidades de contratação de servidores; • Reconhecimento do profissional e da corporação Bombeiro Militar pela sociedade; • Utilização de novas tecnologias.	• Cultura de segurança, prevenção e autoproteção pouco desenvolvida na sociedade; • Dificuldade da Administração Pública na aquisição de recursos tecnológicos mais avançados; • Instabilidade do ambiente externo; • Orçamento limiar destinado ao CBMMG inferior às demandas da Corporação.

Figura 18: Matriz SWOT
Fonte: Autores

4.3 RISCOS ESTRATÉGICOS

Partindo do conceito de Grumbach (2020), de que um risco estratégico é qualquer evento futuro que possua alguma probabilidade de ocorrer e que esteja relacionado à perda ou severa restrição na capacidade de entrega dos objetivos estratégicos da organização, nota-se que, no CBMMG, a gestão dos riscos está intrinsecamente ligada ao desempenho da missão constitucional, nas ações finalísticas do ciclo completo de proteção e defesa civil.

Neste sentido, de maneira sistemática e buscando alcançar, também, os processos da atividade-meio, a partir de 2020, a Corporação deu início à implementação da gestão dos riscos estratégicos, durante os trabalhos da 4ª edição. Em continuidade a essas ações, durante o processo revisional de elaboração da 5ª edição, foi mantido o foco nos riscos estratégicos, dada sua extrema importância para a sobrevivência institucional. Para o biênio

2023-2024, foram prospectados dez riscos a partir da revisão dos treze riscos da 4ª edição.

As ações da Gestão dos Riscos Estratégicos no CBMMG desenvolvidas na 4ª edição foram trabalhadas na Corporação, em três fases, desde a **identificação de riscos, passando pela análise e avaliação, chegando, por fim, ao tratamento dos riscos e monitoramento** por meio da adoção de medidas de tratamento a partir de 2021, com o estabelecimento de *OKRs Top Down*, operacionalização do Portfólio de Projetos da 4ª edição, e da reestruturação do organograma institucional.

Para a 5ª edição, foram definidos dez riscos estratégicos, com temas relacionados à fragilização logística, à redução de recursos, ameaças de alterações normativas que gerem impacto para o público interno, fragilização da imagem institucional, bem como enfraquecimento de conhecimentos estratégicos. A metodologia adotada para a 5ª edição segue os direcionamentos já implementados na última edição do Plano de Comando.



Figura 19: Processo de gestão dos riscos estratégicos da 5ª edição do plano de comando

Fonte: Autores

Embora a gestão dos riscos estratégicos no âmbito do CBMMG tenha ocorrido de maneira macro e estratégica, nota-se que essa gestão deve se desenvolver em todos os níveis da Instituição. Tal alinhamento visa ao di-

recionamento da gestão de riscos, promovendo o amadurecimento das ações, em busca do desempenho íntegro e guiado pela entrega de valor ao cidadão.



5. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Adaptando o pensamento de Porter (1998) ao contexto atual, depreende-se que as organizações precisam adaptar suas estratégias a cenários específicos e às mudanças, devendo abandonar a ideia de que existe uma única estratégia vencedora. Para ele, devem-se buscar vantagens competitivas sustentáveis que se adaptem às mudanças, com foco na geração de valor e na construção de relacionamentos duradouros com os usuários, que é a sociedade, no caso do CBMMG.

Nesse período de planejamento, composto pelos ciclos de revisões iniciados em 2015, e com previsão de conclusão em 2026, a Corporação tem se alicerçado em uma identidade organizacional e objetivos estratégicos abrangentes e, até então, perenes, que apontam para os resultados esperados. Todavia, os métodos e instrumentos mobilizados para se chegar ao desejado têm sido adaptados e modelados a fim de responder com agilidade e flexibilidade as incertezas e complexidades do mundo atual. A seguir, detalham-se um pouco mais dos fundamentos, processos e ferramentas mobilizados na formulação da estratégia do CBMMG, iniciando-se pelos objetivos da Corporação.

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos são objetivos organizacionais de longo prazo que orientam a direção estratégica e a tomada de decisão. São usados para definir as prioridades e os

planos de ação necessários para alcançar a visão de futuro. Segundo Porter (1998), “eles devem ser amplos o suficiente para motivar as pessoas, e focados o suficiente para fornecer orientação clara”.

Desde a 1ª edição do Plano de Comando do CBMMG, em 2015, a Corporação tem mantido a sua macro diretriz baseada nos seus cinco Objetivos Estratégicos inalterados, direcionados às entregas de valor à sociedade relacionadas ao ciclo completo de Proteção e Defesa Civil. Todavia, a partir da 5ª Edição do Plano de Comando (2023-2024), houve uma sutil, porém, importante alteração, com o remanejamento do termo “tempo resposta” do Objetivo Estratégico 01, para o Objetivo Estratégico 02.

Tal adaptação se relaciona com a interseção entre índices e objetivos estratégicos do CBMMG. O Objetivo 01, definido como “Buscar a excelência no atendimento”, com a retirada do termo “tempo resposta”, passa a ter foco na mensuração e melhoria das ações e processos internos da corporação que permitam a excelência visada. Por sua vez, o Objetivo 02, intitulado “Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres”, com o acréscimo do termo “tempo resposta”, volta-se para as ações e processos externos do ciclo completo de Proteção e Defesa Civil, impactando diretamente a sociedade. A figura a seguir ilustra a incorporação da citada mudança.



Figura 20: Objetivos Estratégicos do CBMMG
Fonte: Autores



5.2 EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA

Ao longo dos últimos anos, foi possível observar a evolução gerencial, técnica, logística e operacional vivenciada pelo CBMMG. A potencialização de tais avanços pode ser correlacionada ao esforço contínuo de guiar a execução pelo norte traçado na diretriz institucional. Após o marco histórico, com o lançamento do Planejamento Estratégico da Corporação, em 2006, e suas melhorias realizadas em 2010 e 2013, a partir de 2015, inicia-se a elaboração dos ciclos de planejamento. Com a

4ª edição, chega-se à conclusão de dois ciclos compostos por duas revisões bienais cada. E, em 2023, é dado início ao último ciclo que se inicia com a presente 5ª edição do Plano de Comando.

Os três ciclos de trabalho foram pensados para coincidirem com os respectivos períodos quadrienais do governo do Estado de Minas, de modo a proporcionar sinergia. Dessa maneira, alinhado com as diretrizes de longo, médio e curto prazo do Governo de Minas



Figura 21: Ciclos de Trabalho do Plano de Comando
Fonte: Autores

Gerais, a Corporação trabalhou no primeiro ciclo, composto pela 1ª e 2ª edição, com o objetivo de desenvolver estudos participativos para identificação da viabilidade de implementação de mudanças nos processos internos e da compreensão das necessidades e expectativas do cidadão.

O segundo ciclo, por sua vez, concluído na 4ª edição, foi idealizado com o intuito de buscar o alinhamento entre os anseios da sociedade e a capacidade de resposta da Corporação. O terceiro e último ciclo, iniciado com a presente 5ª edição, visa à excelência do ser-

viço prestado por meio do monitoramento das mudanças em processos internos, diante da expectativa da sociedade.

A 5ª revisão também inova ao alinhar-se aos preceitos definidos pelo pacto global assinado durante a Cúpula das Nações Unidas, em 2015, pelos 193 países membros, instituindo o que se denomina de "Agenda 2030", e seus dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), já espelhados no planejamento do Governo estadual, e que fornece marcos importantes, relativos ao desenvolvimento sustentável.



Figura 22: 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
Fonte: Organização das Nações Unidas (ONU)

Além disso, esta edição reforça o direcionamento de longo prazo estabelecido pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), com a definição dos objetivos e diretrizes estratégicas, que se estendem aos planos de curto e médio prazo (tal qual o Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG), bem como aos programas formulados pelos órgãos do Governo, de modo a conferir coerência aos processos decisórios, bem como coordenação e integração dos projetos políticos.

Nesta edição, a sinergia pensada desde a 1ª edição, em 2015, é aprofundada por meio da apropriação das diretrizes de longo prazo dos recém-publicados Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) – 2021-2030 e Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESPDS) – 2023-2032.

Tal alinhamento institucional, desde o âmbito global ao local, permite à Corporação de-

envolver um ecossistema colaborativo e integrado, que tem permitido a melhoria contínua de estratégia e gestão. Dentre essas melhorias, encontra-se a inspiração nos preceitos da filosofia *Lean*² que, ao longo das últimas décadas, tem sido utilizada por organizações como meio para transformar a gestão e os resultados, bem como gerar o melhor aproveitamento do potencial humano com foco no propósito organizacional.

A tais fundamentos e instrumentos de gerenciamento foram incorporados os preceitos da boa governança, por meio de seus 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. Desse modo é possível promover a reestruturação organizacional para maior eficiência, eficácia e

² Corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática. (WOMACK; JONES, 2004).



Figura 23: Alinhamento Estratégico Institucional da 5ª edição
Fonte: Autores

efetividade em suas entregas, continuamente, por meio de um planejamento e gestão ágeis.

Todo esse esforço em favor da proteção e valorização da vida tem permitido que a Instituição seja, ao mesmo tempo, criativa, ao buscar novas soluções, bem como focada em desempenhar eficientemente as atividades demandadas para bem servir à sociedade.

Nessa caminhada evolutiva, o estudo aponta para novas formas de otimizar, digitalizar e automatizar os processos organizacionais, buscando maior eficiência e consistência na execução, liberando os talentos humanos para executar a atividade finalística de salvar e valorizar vidas, bem como proteger o meio ambiente e o patrimônio.

5.3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA 5ª EDIÇÃO

Após as oportunidades de melhorias implementadas na 4ª edição, quais sejam: a inserção do propósito organizacional; da gestão dos riscos; dos índices e indicadores estratégicos; bem como do alinhamento orçamentário, prossegue-se na caminhada em direção à melhoria contínua. Para a 5ª edição, novas alterações foram vislumbradas e, de acordo com o aprendizado das edições anteriores, guiou-se a partir da busca de soluções para as seguintes questões-desafios:

1

Como direcionar estrategicamente os processos e rotinas institucionais para entrega de valor a sociedade?

2

Como expandir o diagnóstico institucional, envolvendo todo o público interno?

3

Como alinhar orçamento e custos aos objetivos estratégicos?

A partir de tais questões, os esforços foram direcionados a três entregas para os desafios apresentados, quais sejam: inserção da gestão por processos e cadeia de valor; adoção do diagnóstico participativo; bem como o emprego da gestão orçamentária focada nos objetivos estratégicos e a gestão de custos. Tais oportunidades de melhoria, detalhadas a seguir, também figuram entre os balizadores do Portfólio Vivo para o biênio 2023-2024.

5.3.1 Gestão por processos e cadeia de valor

A teoria ou lei de Pareto, também conhecida como princípio 80-20, afirma que, para muitos fenômenos, 80% das consequências ou dos resultados advêm de 20% das causas ou dos esforços. Sob esse viés, aplicado à gestão no CBMMG, compreender qual é o

principal valor que deve ser entregue à sociedade, permite também compreender quais os principais macroprocessos, os 20% dos esforços, que desdobrados em seus processos, subprocessos e tarefas, poderão gerar 80% dos resultados almejados pela Corporação.

Até a 4ª edição, o foco do planejamento era voltado para a inovação e pouco se falava nas atividades rotineiras e na gestão por processos. Na 5ª edição, propõe-se a integração da cadeia de valor ao planejamento e gestão, considerando as rotinas no nível de macroprocessos, como primeiro passo para a implementação de uma arquitetura e modelagem de processos na Corporação, em complementação à diretriz estratégica, já bem estruturada em sua identidade organizacional, objetivos e mapa estratégicos, e detalhada quanto à operacionalização no portfólio de projetos.

Para tanto, foram mobilizados representantes da média gerência do CBMMG (oficiais superiores), representantes de diversos setores e unidades que participaram construção da cadeia de valor da Corporação, a partir das seguintes perguntas:

1. Quais as diretrizes estratégicas do CBMMG?

2. Para quais usuários o CBMMG agrega valor?

3. Quais as necessidades dos usuários o CBMMG atende?

4. Quais atividades devem ser executadas pelo CBMMG para atender essas necessidades?

Através do *Design Thinking*³ e da construção participativa, chegou-se ao ponto de partida estratégico da arquitetura de processos do CBMMG, a cadeia de valor, que abarca os macroprocessos gerenciais, finalísticos e de suporte, a partir dos quais a Corporação irá se balizar para que a Instituição possa entregar valor à sociedade.

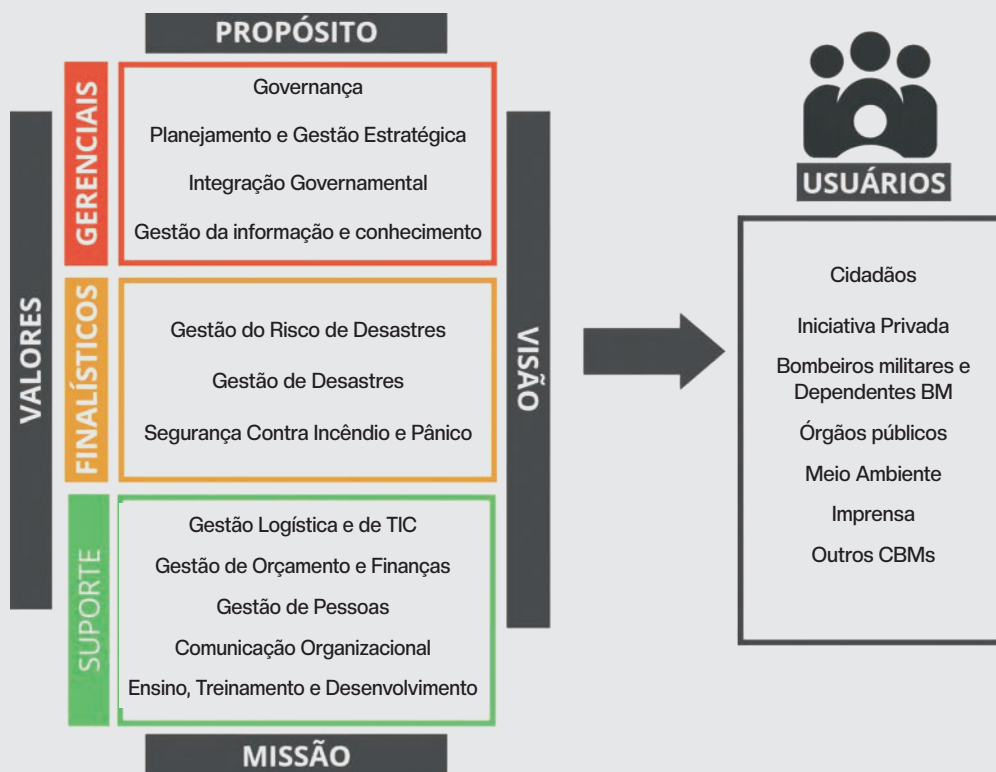


Figura 24: Cadeia de Valor CBMMG - 5ª edição

Fonte: Autores

³ *Design Thinking* é uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva, criativa e colaborativa, a fim de descobrir alternativas para negócios e para sociedade. (BROWN, 2020).

5.3.2 Diagnóstico participativo

Enquanto as referências sobre gestão estratégica apontam para uma relação inequívoca entre a gestão de pessoas e resultados organizacionais, a literatura sobre diagnóstico sugere que, quanto maior o número de áreas submetidas ao processo de diagnóstico organizacional, maior é o número de informações obtidas e assim, maior a chance de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo.

Observando tais diretrizes para a elaboração da 5ª edição do Plano de Comando, partiu-se de uma análise comparativa dos diagnósticos realizados nas quatro edições anteriores, buscando-se atingir uma maior mobilização do público interno na construção do diagnóstico participativo. Para tanto, buscou-se o envolvimento de todo o efetivo nessa construção, adequando cada uma das temáticas a serem consultadas conforme a abrangência e alcance organizacional, direcionando a consulta ao público-alvo pertinente.

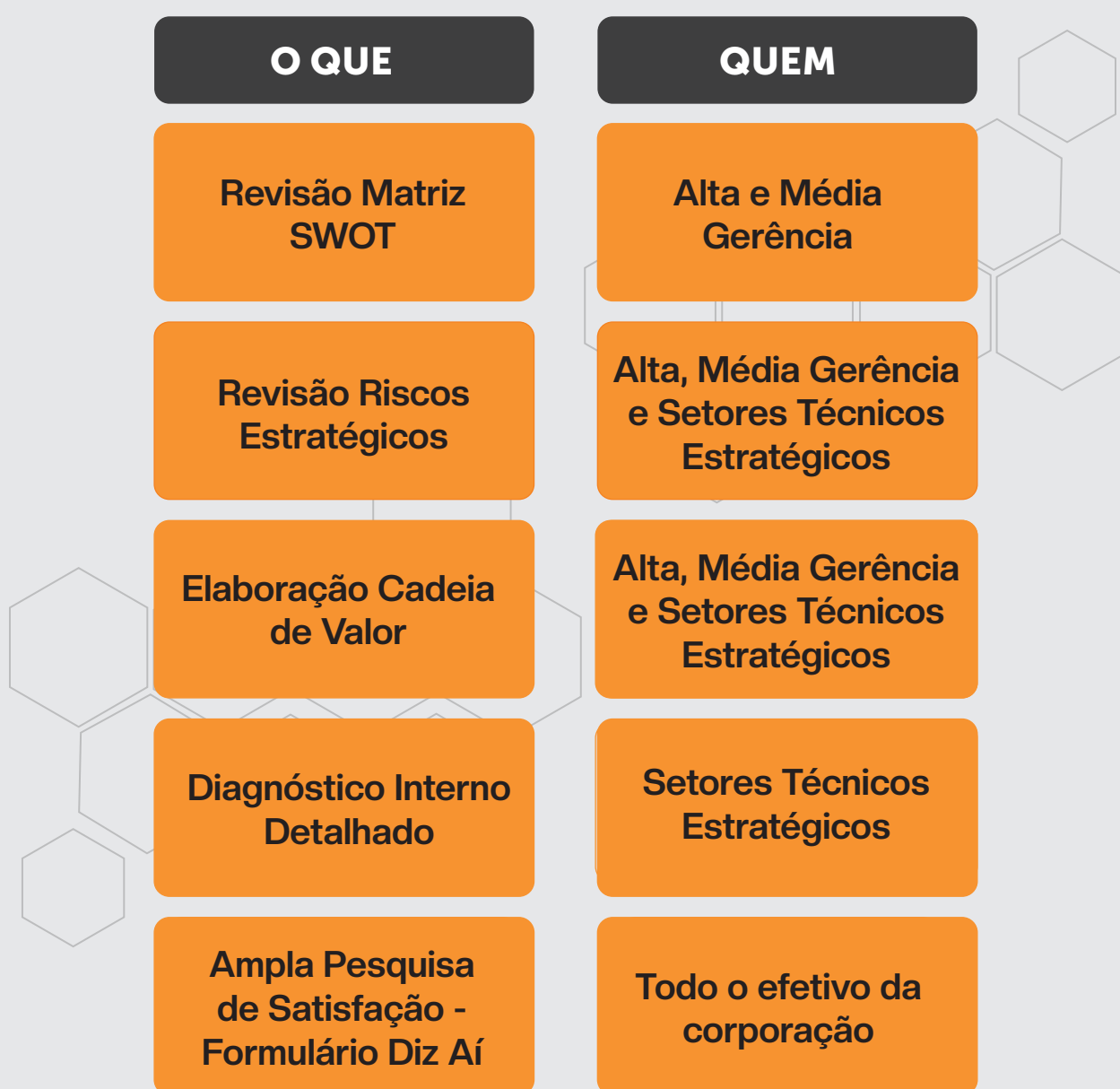


Figura 25: Diagnóstico Participativo para a 5ª edição
Fonte: Autores

De maneira inédita e com a finalidade de expandir as perspectivas de avaliação organizacional, no ano de 2023, o CBMMG realizou o “Diz Ai”, um amplo diagnóstico institucional participativo que abrangeu todos os militares, possibilitando que se manifestassem de forma anônima e voluntária sobre diversos aspectos da Corporação.

Com uma participação de, aproximadamente, 45% dos militares ativos do CBMMG, o diagnóstico permitiu ao Comando avaliar dados relativos à satisfação no ambiente de

trabalho, relacionamento interpessoal, conhecimento do Plano de Comando, logística, infraestrutura e ainda a probabilidade de recomendar o CBMMG como um ótimo lugar para se trabalhar, sob a perspectiva dos militares.

A estratificação dessas informações permitirá análises particularizadas e, consequentemente, direcionamentos específicos das políticas institucionais para cada cenário e local, bem como permitirá o delineamento de um panorama da Instituição sob o olhar de toda a tropa.

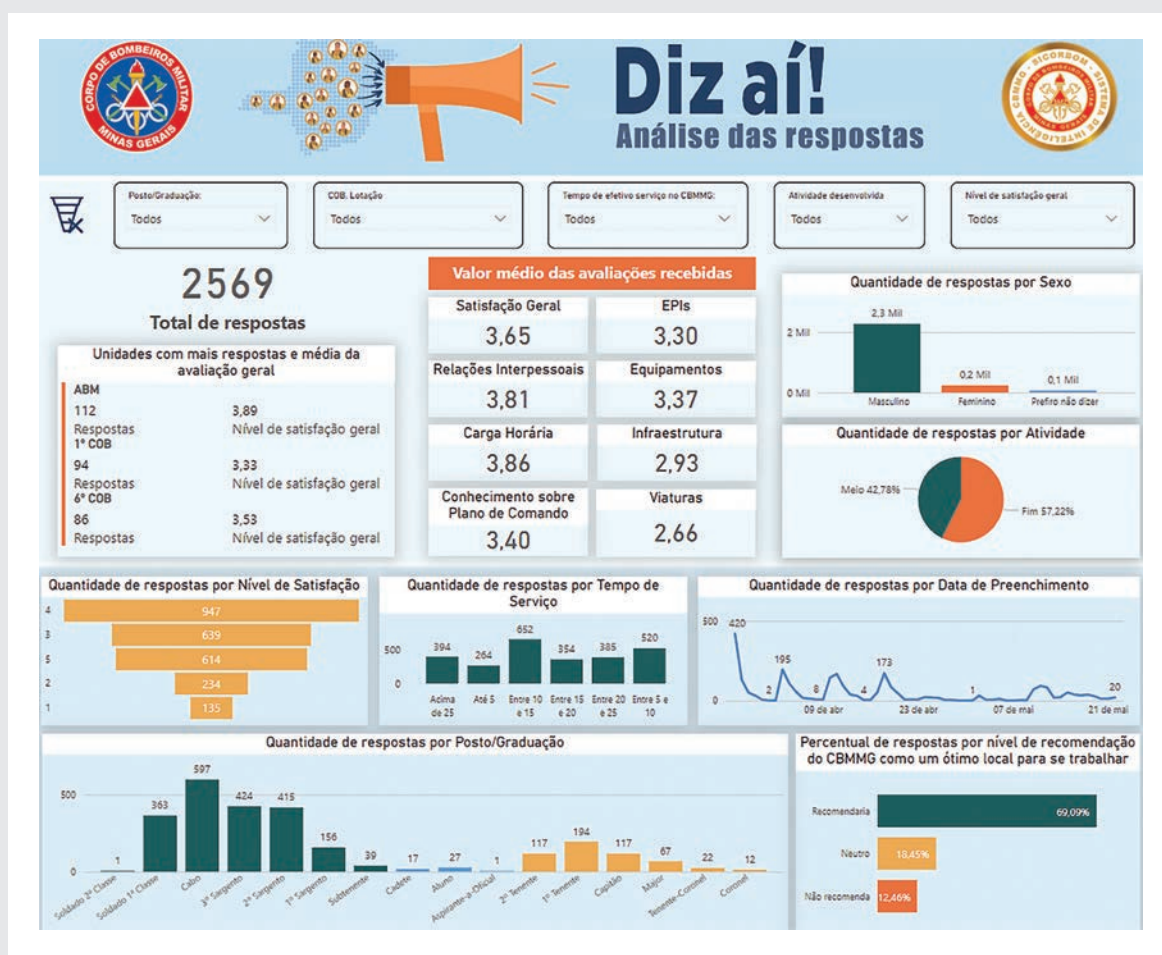


Figura 26: Painel de BI com os resultados do “Diz Ai”

Fonte: EMBM2

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO – DIZ AÍ!

>>



5.3.3 Gestão orçamentária focada nos objetivos estratégicos e gestão de custos

A gestão orçamentária focada nos objetivos estratégicos e a gestão de custos são elementos fundamentais para o CBMMG, uma vez que desempenham papéis essenciais no planejamento financeiro, na alocação de recursos e na tomada de decisões estratégicas.

O uso da ferramenta Orçamento Base Zero (OBZ), adotado pelo Governo do Estado, com reflexos no CBMMG, divide os custos em dois cenários: limiar e incremental. O cenário limiar é essencial para a manutenção das atividades básicas, enquanto o incremental visa a otimizar as entregas, melhorando a qualidade, segurança e eficiência. A proposta anual da ferramenta OBZ conta com a colaboração dos gestores em todos os níveis da Corporação, fornecendo subsídios para a tomada de decisões e prioridades com base nos objetivos estratégicos, de modo a facilitar que os recursos sejam alocados corretamente nas áreas mais importantes.

Nesse contexto, nota-se que o alinhamento das ações, objetivos e metas do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) com o Plano de Comando é crucial para captar recursos adequados aos programas e projetos estratégicos do CBMMG, promovendo o conhecimento das ações e propostas junto à sociedade, e permitindo o monitoramento da execução orçamentária alinhada aos resultados operacionais.

Por sua vez, é importante compreender

a gestão de custos. Trata-se de um processo que envolve identificação, análise e controle dos custos relacionados às atividades operacionais e administrativas. Existem várias razões que destacam a relevância dessa gestão:

1. Tomada de decisões informadas: a gestão de custos fornece informações valiosas que ajudam os gestores a tomar decisões fundamentadas.
2. Controle de despesas: evita excessos e elimina gastos desnecessários, contribuindo para a saúde financeira da organização.
3. Melhoria da eficiência: a gestão de custos identifica oportunidades de melhoria da eficiência operacional, incluindo a implementação de medidas de redução de custos e otimização de processos.
4. **Subsídio para planejamento orçamentário: fornece parâmetros para o planejamento orçamentário, permitindo a priorização adequada de projetos e ações, levando em consideração a disponibilidade financeira.**

Alinhada ao orçamento, a gestão de custos no CBMMG é de extrema importância para implementação de melhorias nos gastos, motivo pelo qual se configura como prioridade estratégica. Portanto, é essencial o envolvimento de todos os níveis de gestão, dada a complexidade das ações que impactam a Instituição.







6. PLANO ESTRATÉGICO

Um plano estratégico é essencial para o sucesso organizacional, pois é nele que se define uma visão clara, direção e prioridades de longo prazo, além de guiar decisões estratégicas e alocar recursos de forma eficiente. Através dele é possível estabelecer metas e indicadores de desempenho para a organização, permitindo uma tomada de decisão ágil, baseada em evidências.

Apesar da complexidade inerente à formulação, o maior desafio está contido na operacionalização do plano proposto, ao colocar em prática ações para alcançar os objetivos estratégicos definidos. Nessa perspectiva, o CBMMG utiliza-se principalmente de duas ferramentas: a implementação de iniciativas inovadoras por meio dos OKRs e a efetivação de Projetos Estratégicos em iniciativas mais complexas.

Segundo o *Project Management Institute* (2021), um portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos, programas e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. Nesta concepção, os portfólios das primeiras edições do Plano de Comando refletiam a vinculação direta dos eixos aos respectivos objetivos estratégicos.

Cada eixo tinha o propósito de aglutinar programas e projetos, cujas finalidades estivessem fortemente relacionadas ao seu respectivo objetivo estratégico. Esta perspectiva se manteve até a 3ª edição, com programas e projetos diretamente voltados para seu respectivo objetivo estratégico.

A partir da 4ª edição, constatou-se que os programas e, principalmente, os projetos, tangenciavam muitas vezes mais de um obje-

tivo estratégico. O conceito dos eixos, então, foi revisado e evoluiu para aglutinar programas e projetos com finalidades similares entre si, contribuindo de forma transversal para que o CBMMG alcance seus objetivos estratégicos.

Em sinergia com a evolução do conceito dos eixos, o portfólio estratégico passou a ser denominado Portfólio de Proteção e Defesa Civil, evidenciando, também, a evolução da Corporação no entendimento de seu papel fomentador das ações de gerenciamento do risco de desastres e também no gerenciamento dos desastres.

O Portfólio da 5ª edição do Plano de Comando dá continuidade à transversalidade proposta na 4ª edição, em que os eixos representam importantes áreas de atuação que convergem para o alcance dos objetivos estratégicos e continua sua evolução refinando o entendimento institucional dos programas.

Ainda neste contexto, a filosofia *Lean* pode ser aplicada no enfoque essencialista, priorizando as atividades e estratégias que mais agregam valor ao CBMMG e à sociedade. Desta forma, para essa edição, pretende-se trabalhar um grupo de projetos mais enxuto, porém com iniciativas robustas que possam repercutir nos objetivos estratégicos.

Uma oportunidade de melhoria absorvida para essa 5ª edição tem relação com a integração de processos e projetos num mapa estratégico, composto tanto por cadeia de valor quanto pelo portfólio de programas e projetos, unindo os macroprocessos organizacionais e as iniciativas inovadoras materializadas pelos processos e projetos da Corporação, respectivamente.



Figura 27: Mapa Estratégico Processos e Projetos - 5ª edição
Fonte: Autores



6.1 PORTFÓLIO DE PROTEÇÃO DE DEFESA CIVIL

6.1.1 Eixo Principal: Expansão do Atendimento

O eixo principal do Portfólio de Proteção e Defesa Civil tem como enfoque a expansão do atendimento. O Comando da Instituição entende que, apesar de a articulação operacional do CBMMG atender à totalidade dos municípios de Minas Gerais, a ampliação da presença da Corporação, por meio de frações do CBMMG e brigadas municipais coordenadas pelo CBMMG, é de fundamental importância para a redução do tempo resposta e para a melhoria dos serviços prestados a toda a sociedade.

Com os programas **Criação e Elevação de Unidades e Criação de Brigadas Municipais**, pretende-se aumentar o número de municípios com a presença direta do CBMMG e, desta forma, otimizar a resposta institucional em ocorrências de urgência e emergência, potencializando-se as ações de gestão do risco de desastre em todo o Estado.

6.1.1.1 Programa: Criação e Elevação de Unidades

Direcionamento

O aumento da urbanização e o crescimento das cidades tendem a potencializar os problemas urbanos e seus consequentes desastres. A correlação entre a urbanização e o aumento da demanda dos serviços bombeiro militar é fato histórico constatado. Além disso, de acordo com Casarim (2015), nota-se que a instalação de uma fração do CBMMG em municípios sem presença da Corporação é acompanhada de um aumento de registros de ocorrências, o que evidencia uma demanda real pelos serviços prestados pelo CBMMG à sociedade.

Na 4ª edição do Plano de Comando, a expansão do CBMMG tinha como parâmetro inicial a população municipal, sendo as cidades com mais de 30 mil habitantes elegíveis para instalação de uma fração de Bombeiro Militar. A partir disso, a classificação quanto à ordem de prioridade era definida a partir do Índice de Vulnerabilidade de Risco (IVR), calculado por meio da ponderação de características dos espaços urbanos que influenciam no risco de desastres, a partir de doze critérios.

Nesta edição, após objeto de estudo acadêmico de Sousa (2023), validado pelo Alto Comando do CBMMG, o IVR foi substituído pelo método *Analytic Hierarchy Process (AHP)* que, de acordo com Santos, Costa e Gomes (2021), atualmente é o método mais utilizado no mundo, devido à sua capacidade de fornecer apoio a diferentes decisores. Conforme Ali et al (2017), o método é aplicado em distintas áreas do conhecimento, tais como: matemática, saúde, ciência da computação, gestão e negócios, engenharia mecânica, ecologia, estudos sociais, ciência dos materiais, dentre outras, devido à sua capacidade de fornecer apoio a diferentes tomadores de decisão.

Inicialmente, a aplicação do método AHP também considera os municípios acima de 30 mil habitantes e, a partir de quatro critérios⁴, que melhor se correlacionaram com as ocorrências de urgência e emergência atendidas pelo CBMMG, o método é utilizado para ordenar as cidades previstas para receberem uma fração de Bombeiro Militar. Eventualmente, considerando a vulnerabilidade do município, a população no entorno e outros fatores, aqueles que não possuem 30 mil habitantes poderão ser contemplados com frações do CBMMG.

A seguir, são apresentados os municípios elegíveis para receber uma fração BM, separados por comandos operacionais, e o mapa com a atual distribuição do CBMMG no Estado, somada à expectativa de expansão.

⁴ População, Focos de calor, Índice de Desenvolvimento Humano do Município e Tempo de deslocamento entre o município e a fração BM mais próxima.

MUNICÍPIOS COM MAIS DE 30 MIL HABITANTES SEPARADOS POR COMANDOS OPERACIONAIS

1º COB		2º COB	3º COB	4º COB	5º COB	6º COB
Brumadinho	Lagoa da Prata	Monte Carmelo	Carangola	Brasília de Minas	Barão de cocais	Ouro Fino
Caeté	Mateus Leme	São Gotardo	Ouro Branco	Espinosa	João Monlevade	Santa Rita do Sapucaí
Cláudio	Matozinhos	Carmo do Paranaíba	Santos Dumont	Itamarandiba	Nanuque	Três Pontas
Campo Belo	Nova Lima		Visconde do Rio Branco	Jaíba	Novo Cruzeiro	
Esmeraldas	Pedro Leopoldo			Minas Novas	Santana do Paraíso	
Ibirité	Pompéu			Porteirinha	Santa Bárbara	
Igarapé	São Joaquim de Bicas			Rio Pardo de Minas		
Itabirito	Sarzedo			São Francisco		
				Taiobeiras		
				Várzea da Palma		
16		3	4	10	6	3

Tabela 2: Municípios elegíveis para instalação de fração do CBMMG
Fonte: EMBM3

Municípios em que o CBMMG está presente somados às previsões

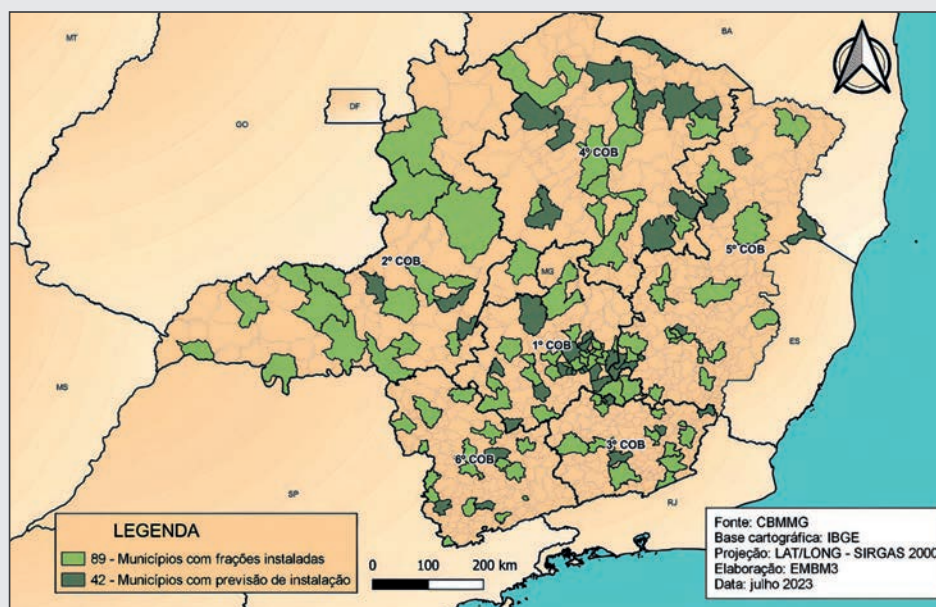


Figura 28: Municípios com frações do CBMMG instaladas somados à previsão de instalação
Fonte: EMBM3 - Método AHP adaptado

Objetivo-Geral

Elevar e instalar frações do CBMMG nos municípios com mais de 30 mil habitantes no Estado, considerando aspectos técnicos que balizam a expansão da Corporação e a promoção da efetividade no serviço com o menor tempo-resposta possível.

6.1.1.2 Programa: Criação de Brigadas Municipais

Direcionamento

O conceito operacional do CBMMG tem sido aprimorado ao longo do tempo, em virtude da necessidade de levar o atendimento a mais pessoas e municípios e, dessa forma, acolher com celeridade e qualidade a demanda da sociedade. A Brigada Municipal é uma forma de expansão do atendimento do CBMMG em municípios com até 30 mil habitantes, que não tenham unidade ou fração do Corpo de Bombeiros Militar instalada.

A Brigada Municipal constitui-se em órgão do município, integrado por voluntários e/ou agentes públicos, todos capacitados

para atuação, mediante assinatura de convênio com o CBMMG, na prestação de serviços de prevenção e combate a incêndio e pânico, busca e salvamento, primeiros socorros ou atendimento pré-hospitalar.

O programa alinha conceitos de adaptabilidade, otimização e alocação de recursos públicos, conforme a necessidade de cada município. Trata-se de uma frente com grande potencial de escalabilidade e com foco na população, que apresenta uma demanda de maior rapidez no atendimento.

Objetivo-Geral

Instalar Brigadas Municipais sob a coordenação do CBMMG para reduzir o tempo-resposta e manter a qualidade da prestação do serviço bombeiro militar na prevenção e combate a incêndio e pânico, busca e salvamento, primeiros socorros ou atendimento pré-hospitalar, nos municípios com menos de 30 mil habitantes.

A seguir, são apresentados os cem primeiros municípios elegíveis⁵ para instalação de brigada municipal BM, separados por comandos operacionais, e o respectivo mapa.

Municípios elegíveis para instalação de Brigadas Municipais

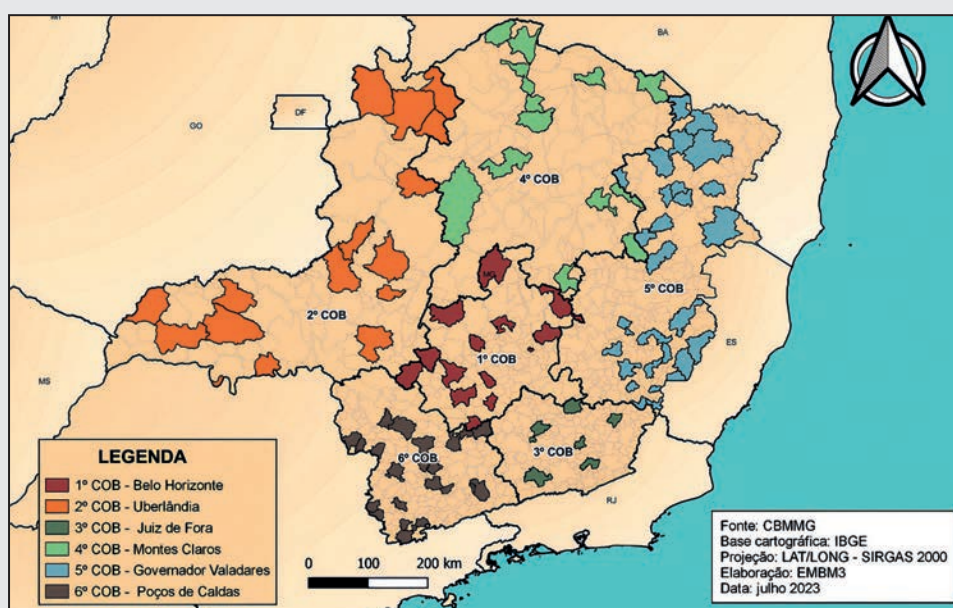


Figura 29: Municípios elegíveis para a instalação de Brigadas Municipais

Fonte: EMBM3/DAT

⁵ Os municípios foram ranqueados a partir da vulnerabilidade aplicando-se o método híbrido AHP-TOPSIS-2N, constituído por duas técnicas de tomada de decisão multicritério que são usualmente adotadas em cenários complexos: os métodos AHP (Analytic Hierarchy Process) e TOPSIS (Technique for Order Preferences by Similarity to Ideal Solution).

O ranqueamento dos 100 municípios prioritários não impede que tratativas sejam iniciadas com outros municípios elegíveis (até 30 mil habitantes).

1º COB	2º COB	3º COB	4º COB	5º COB	6º COB
Abaeté	Arinos	Barroso	Água Boa	Águas Formosas	Alpinópolis
BambuÍ	Brasilândia de Minas	CarandaÍ	Buritizeiro	Águas Vermelhas	Baependi
Carmo do Cajuru	Buritis	Ervália	Chapada do Norte	Aimorés	Bom Sucesso
Carmópolis de Minas	Campina Verde	Lima Duarte	Coração de Jesus	Belo Oriente	Borda da Mata
Conceição do Mato Dentro	Chapada Gaúcha	Piranga	Itacarambi	Berilo	Camanducaia
Corinto	Conceição das Alagoas	Rio Pomba	Manga	Carai	CambuÍ
Itapecerica	Coromandel	São João Nepomuceno	Montalvânia	Carlos Chagas	Campestre
Jaboticatubas	Fronteira		Monte Azul	Conselheiro Pena	Campos Gerais
Luz	Ibiá		São João da Ponte	Divino	Carmo do Rio Claro
Paraopeba	Lagoa Formosa		São João do Paraíso	Espera Feliz	Caxambu
Pitangui	Monte Alegre de Minas		Serro	Inhapim	Elói Mendes
Santo Antônio do Amparo	Prata		Turmalina	Ipaba	Guaranésia
Santo Antônio do Monte	Presidente Olegário		Varzelândia	Ipanema	Jacutinga
São José da Lapa	Santa Vitória			Itambacuri	Lambari
	Urucuia			Itinga	Monte Santo de Minas
	Vazante			Jequitinhonha	Monte Sião
				Ladainha	Muzambinho
				Lajinha	Nepomuceno
				Malacacheta	Paraguaçu
				Manhumirim	Paraisópolis
				Mantena	Perdões
				Matipó	São Gonçalo do SapucaÍ
				Medina	
				Mutum	
				Padre Paraíso	
				Pedra Azul	
				Raul Soares	
				Simonésia	
14	16	07	13	28	22

Tabela 3: Municípios elegíveis para instalação de Brigadas Municipais

Fonte: EMBM3/DAT



6.1.2 Eixo Suporte 1: Excelência no Atendimento

Crescer com qualidade é uma premissa da Corporação. A busca pela excelência no atendimento, objetivo estratégico do CBMMG desde a 1ª edição do Plano de Comando, está diretamente relacionada à educação continuada, à capacitação e à melhoria dos procedimentos e técnicas empregados no serviço de bombeiros.

A expansão e a estruturação dos serviços especializados no CBMMG são pilares para a excelência no atendimento a ocorrências complexas, enquanto que o desenvolvimento do ensino permite a melhoria das capacitações e da educação continuada da tropa. Nesse sentido, para dar suporte à expansão do atendimento do CBMMG, garantindo o nível de qualidade do atendimento Bombeiro Militar, busca-se o desenvolvimento de três programas no Eixo Suporte 1, sendo: **Fortalecimento das Atividades Especializadas, Desenvolvimento do Ensino e Integração Institucional.**

6.1.2.1 Programa: Fortalecimento das Atividades Especializadas

Direcionamento

O contexto da atividade doutrinária especializada do CBMMG surge quando a Corporação se desenvolve e cria sua própria identidade em Minas Gerais, oficializada após sua desvinculação da PMMG, no ano de 1999. Naquela época, passou a ter sua independência administrativa e financeira e, além disso, iniciou sua escalada na busca pelo espaço de proteção pública e defesa civil junto à sociedade mineira, principalmente na pronta resposta com o atendimento pré-hospitalar e aeromédico, bem como busca e salvamento e ações específicas nos desastres, quer seja na mitigação ou resposta.

Desde então, a quantidade de eventos de desastres registrados em todo o mundo pelo *Emergency Events Database (EM-DAT)* vem

aumentando, bem como o número de pessoas afetadas e as perdas econômicas em decorrência destes. Conforme Cosendey (2022), o aumento dos impactos e danos causados pelos desastres potencializa a necessidade da preparação e resiliência da sociedade mundial, deixando clara a importância das ações estratégicas do CBMMG e suas ações, perante a sociedade do Estado de Minas Gerais.

Por conseguinte, o aperfeiçoamento e o fortalecimento das atividades especializadas são de fundamental importância, por propiciar uma melhor preparação e resiliência da sociedade, além de uma resposta mais coordenada e assertiva por parte das instituições de defesa social.

Objetivo-Geral

Consolidar o CBMMG como referência nacional em diferentes atendimentos de bombeiro militar, por meio da estruturação e ampliação da oferta de serviço, produção de doutrinas e conhecimento, estabelecimento de padrões de atuação conforme normativas e práticas validadas nacional e mundialmente e do intercâmbio profissional dentro e fora do Brasil.

6.1.2.2 Programa: Desenvolvimento do Ensino

Direcionamento

A promoção do ensino de qualidade, em busca da excelência na formação e capacitação dos bombeiros militares, pautada pela prática dos direitos, dos valores morais e deveres éticos, tem a finalidade e o potencial de proporcionar à sociedade profissionais bombeiros, modelo de eficiência e eficácia no cumprimento de seu dever constitucional de salvar vidas e bens.

Para tanto, o Programa Desenvolvimento do Ensino no CBMMG incentiva atividades de pesquisa, inovações científico-tecnológicas dos corpos docente e discente, que vinculam

a produção acadêmica e científica às demandas logísticas, administrativas e operacionais da Corporação. Também integra o escopo do programa ações de estruturação e modernização de instalações e equipamentos voltados ao ensino e capacitação.

Além do treinamento e desenvolvimento do público interno, esse programa contempla a capacitação do público externo que exerce atividades auxiliares nas áreas de atuação do CBMMG.

Objetivo-Geral

Desenvolver e sistematizar a estrutura de ensino para formar, qualificar e promover treinamento constante, em busca do aprimoramento do conhecimento a fim de habilitar os bombeiros militares a otimizar a qualidade dos serviços prestados, bem como capacitar a sociedade em ações de prevenção e auto-proteção.

6.1.2.3 Programa: Integração Institucional

Direcionamento

Um conhecido provérbio africano diz que “se quer ir rápido, vá sozinho. Mas se quer ir longe, vá em grupo.” O serviço bombeiro militar, ente imprescindível na proteção e defesa social, deve trabalhar em conjunto com outras políticas sociais, com integração e sinergia, direcionando esforços para otimizar as entregas para a sociedade. É necessária uma atuação em rede, apresentando uma política pública transversal cada vez mais fortalecida na agenda política, junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, Ministério Público e órgãos da sociedade civil.

A sistematização, estruturação e reconhecimento do CBMMG, como ente cooperativo que participa ativamente da prestação de serviços nas mais diversas áreas, viabiliza a inserção da Corporação no processo de discus-

sões técnicas, jurídicas, legislativas e políticas, ampliando o entendimento de suas nuances, fomentando a abertura de agendas públicas, bem como de novas fontes de captação de recursos e de cooperação interinstitucional, em prol de maior e melhor oferta de serviço aos cidadãos.

Objetivo-Geral

Promover a integração entre o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e demais entes públicos, privados e terceiro setor, inserindo-o no palco das decisões técnicas, jurídicas, legislativas e políticas, com vistas a melhorar e ampliar os serviços prestados, em ações em prol da educação, saúde, meio ambiente, cultura e inclusão.

6.1.3 Eixo Suporte 2: Aumento da Resiliência aos Desastres

Em sinergia com a estratégia do CBMMG de ser cada vez mais atuante em todas as fases do ciclo de Proteção e Defesa Civil, o Eixo Suporte 2 apresenta uma ênfase ainda maior ao alinhamento institucional, fortalecendo as ações internas de disseminação e padronização de procedimentos, bem como as externas, com a ampliação das intervenções junto à sociedade e todos os outros componentes do sistema de Proteção e Defesa Civil.

A manutenção do Eixo Suporte 2 e de seus três programas - **Ciclo Completo de Proteção e Defesa Civil, Fomentar a Operacionalização das COMPDECs e Capacitação em Proteção e Defesa Civil** - presentes na 4ª e 5ª edições do Plano de Comando, evidencia a importância da temática, abarcando projetos do ciclo completo de PDC, do apoio aos municípios na criação e estruturação de suas COMPDECs e na capacitação dos militares e da sociedade, para que a resposta aos desastres seja mais eficiente.



6.1.3.1 Programa: Ciclo Completo de Proteção e Defesa Civil

Direcionamento

Considerando a competência constitucional e legal do CBMMG para coordenar e executar as ações de PDC, a Corporação precisa ampliar seu portfólio de serviços oferecidos à sociedade mineira através da realização de ações em todas as fases do ciclo de atividades de PDC, não limitando o seu foco às ações de Resposta, tradicionalmente atribuídas aos Corpos de Bombeiros Militares. Alinhado às diretrizes internacionais e à Política Nacional de Proteção e Defesa Civil, as ações de Gestão do Risco de Desastres (Prevenção, Mitigação e Preparação) devem ser prioridades dentre as ações planejadas/realizadas pela Corporação.

Objetivo-Geral

Priorizar e ampliar a atuação do CBMMG em todas as fases do ciclo de atividades de PDC (Prevenção, Mitigação, Preparação, Resposta e Recuperação), no Estado.

6.1.3.2 Programa: Fomento à Operacionalização das COMPDECs

Direcionamento

O CBMMG desenvolverá projetos no intuito de fomentar a operacionalização das COMPDECs e contribuir para o seu pleno desenvolvimento e atuação, através das ações de consultoria técnica na elaboração de Mapeamentos de Áreas de Risco, Planos de Redução do Risco de Desastres, Planos de Contingência, planejamento e realização de exercícios simulados, dentre outras atividades. O intuito é que o CBMMG passe a ser cada vez mais referência para os municípios nas ações de PDC, realizando o papel de coordenação regional da atividade de PDC, conforme sua competência constitucional e legal.

Objetivo-Geral

Tornar o CBMMG referência na coordenação regional para as COMPDECs, por meio do fomento da criação, operacionalização e atuação técnica das coordenadorias municipais do Estado de Minas Gerais.

6.1.3.3 Programa: Capacitação em Proteção e Defesa Civil

Direcionamento

O CBMMG desenvolverá projetos de capacitação em Proteção e Defesa Civil, tendo como público-alvo os militares da Corporação, as COMPDECs, órgãos governamentais, comunidades e demais integrantes do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil. As capacitações se darão tanto nas áreas de Gestão do Risco de Desastres quanto na área de Gestão de Desastres, de modo que todos os atores integrantes do Sistema recebam capacitação quanto a formas de prevenir novos riscos de desastres, mitigar os riscos existentes, de se preparar para as ações de resposta e de realizar as ações de resposta e recuperação mais eficientes no caso da ocorrência de um desastre.

Objetivo-Geral

Capacitar em Proteção e Defesa Civil bombeiros militares, COMPDECs, comunidades, órgãos governamentais e demais integrantes do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil.

6.1.4 Eixo Suporte 3: Inovação e Transformação Digital

Klaus Schwab, autor do livro *A Quarta Revolução Industrial*, afirma que "Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a trans-

formação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes”.

A escassez de recursos humanos é uma realidade, não apenas no CBMMG, mas que pode ser amenizada pelo uso eficaz da tecnologia. Os projetos do programa Estratégia Digital, da 3ª edição do Plano de Comando, possuíam um forte viés de adaptação do CBMMG às tecnologias digitais, ampliando a confiabilidade e a disponibilidade dos dados, evidenciando a estratégia de modernização, continuada na 4ª edição com a iniciativa Bombeiro 4.0.

Estes projetos tinham um direcionamento para a eficiência e automatização dos processos administrativos, alcançando grandes resultados. Contudo, para que haja um novo salto de eficiência, é preciso atuação em questões estruturais, sejam elas a reengenharia do setor de TIC, a melhoria de soluções e sistemas em operação, o mapeamento de processos ou até mesmo a busca por novos parceiros e fornecedores de soluções para o CBMMG.

A evolução esperada para o Eixo 3 traz consigo dois programas - **Potencialização do SSCIP e Aperfeiçoamento Tecnológico do CBMMG** - os quais irão abarcar projetos de potencialização da base tecnológica da Instituição.

6.1.4.1 Programa: Potencialização do SSCIP

Direcionamento

É missão do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais servir à sociedade mineira, garantindo a segurança contra incêndio e pânico, através da regularização de edificações e espaços destinados ao uso coletivo. Sua atuação, por meio do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico (SSCIP), ocorre de forma coordenada e padronizada em todos os níveis de comando por todo o Estado, supervisionada tecnicamente pela Diretoria de Atividades Técnicas e operacionalizada nas

Unidades e Frações para atender a todos os municípios mineiros.

Aliado ao Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais, o SSCIP visa a aperfeiçoar os processos de vistorias de estabelecimentos de uso coletivo, através da gestão por metas e soluções alternativas, além de disseminar a cultura de prevenção de incêndios e outros tipos de desastres.

Diante das diretrizes estratégicas do Governo de Minas Gerais e das atribuições do CBMMG, é fundamental que os processos de regularização de edificações e áreas de risco sejam cada vez mais transparentes e desburocratizados, propiciando tanto a segurança quanto a sensação de segurança à população mineira, através da otimização da estrutura do SSCIP e com a ampliação do uso das tecnologias digitais.

Objetivo-Geral

Otimizar o Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico em Minas Gerais, por meio da simplificação de processos e informatização de procedimentos, tornando o serviço cada vez mais eficiente e eficaz na promoção da cultura de prevenção e de autoproteção, garantindo a efetividade dos licenciamentos e, por consequência, a segurança de edificações, eventos e espaços destinados ao uso coletivo.

6.1.4.2 Programa: Aperfeiçoamento Tecnológico do CBMMG

Direcionamento

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é um setor basilar em qualquer corporação, independentemente de seu porte, negócio ou idade. A tecnologia nunca esteve tão presente na sociedade e evolui a passos largos para alterar profundamente o modo como o trabalho é realizado. As inteligências artificiais já são realidade e se fazem presentes em diversos processos, forçando todas as



empresas a se adaptarem para não se tornarem obsoletas.

Os sistemas utilizados pelo CBMMG carecem de modernização, de forma a permitir uma maior integração e compartilhamento de informações, adaptação a novas tecnologias móveis, serviços em nuvem, comunicação digital com ampla cobertura e também estratégias inovadoras para fazer frente à evolução tecnológica que se apresenta.

Objetivo-Geral

Ampliar o ecossistema de Tecnologia da Informação e Comunicação do CBMMG, por meio da reestruturação do setor de Tecnologia da Informação, adoção de novas tecnologias, soluções em nuvem, automatização de processos e integração de sistemas existentes.

6.1.5 Eixo Suporte 4: Inspiração Institucional

Este eixo visa a proporcionar a aproximação do CBMMG junto a toda sociedade e promover a transformação por meio de ações que inspiram através do exemplo. Dessa maneira, mediante intervenções humanizadas, o incentivo ao desenvolvimento de uma postura íntegra e uma gestão eficiente revela e incentiva a caracterização da Instituição enquanto agente de mudança que impacta e lidera através de suas ações.

Em um contexto em que, cada vez mais, as práticas ESG, sigla para *Environmental, Social and Governance* em inglês (traduzido como Ambiental, Social e Governança), são demandadas pela sociedade para todas as organizações, o Eixo Suporte 4 tem o seu enfoque em ações que fortaleçam os preceitos de integridade no efetivo BM, em conjunto com a evolução de sua estrutura de governança, sem se dissociar das questões sociais e de susten-

tabilidade. De forma a viabilizar as ações ESG, em âmbito institucional, o Eixo Suporte 4 conta com os programas **Empreendedorismo Social** e **Governança e Integridade**.

6.1.5.1 Programa: Empreendedorismo Social

Direcionamento

Pode-se salvar vidas de diversas formas, inclusive transformando-as, e esse é o maior potencial do empreendedorismo social para as pessoas. No âmbito da Corporação, essa transformação já vem sendo realizada por meio de ações impactantes e geradoras de mudança nas comunidades em que estão inseridas as unidades BM.

Em continuidade às ações e projetos executados durante a 4ª edição do Plano de Comando, os quais tiveram um enfoque grande na compreensão das realidades regionais nas quais o bombeiro está inserido e no desenvolvimento de estratégias para a potencialização das ações sociais do CBMMG, a Corporação agora busca a disseminação das práticas de forma padronizada e estruturada, permitindo que permitam que cada fração possa contribuir localmente para melhorar o contexto de sua população.

Dessa forma, espera-se reduzir os danos humanos e materiais causados por sinistros, bem como fortalecer, aprimorar e padronizar a doutrina institucional relativa à cultura de prevenção e autoproteção.

Objetivo-Geral

Desenvolver a Política de Disseminação da Cultura de Prevenção e Autoproteção, por meio do empreendedorismo social, materializado pela realização de projetos, ações e mobilizações sociais em todo o Estado.

6.1.5.2 Programa: Expansão da Comunicação Organizacional

Direcionamento

A comunicação é uma das condições essenciais para o desenvolvimento de uma organização e, por isso, deve ser vista como um instrumento estratégico de potencialização institucional, podendo auxiliar na consecução dos objetivos estabelecidos e possibilitando o alcance amplo da cultura, diretrizes e políticas da organização, tendo impacto na qualidade e desempenho das ações implementadas.

Em continuidade às ações adotadas durante a operacionalização do Plano de Comando 4ª edição, a Corporação busca aprimorar e melhorar as estratégias e diretrizes de comunicação organizacional nos dois nichos principais de ação já adotados naquela edição.

O primeiro trata da Comunicação Organizacional Externa, para levar a toda a sociedade mineira ações de prevenção e resposta realizadas pela Corporação, bem como disseminar a cultura de prevenção. O segundo compreende a Comunicação Organizacional Interna que, por sua vez, visa à valorização e ao atingimento de todo o efetivo, com o desenvolvimento de canais para diálogo constante e dinâmico, que valoriza a diversidade de opiniões e busca informar e ouvir toda a Corporação.

Objetivo-Geral

Desenvolver, sistematizar e fortalecer procedimentos para disseminação de informações e conteúdos relativos a assuntos institucionais, identidade organizacional e às ações de prevenção e resposta do CBMMG, por meio da promoção e incentivo à cultura de prevenção junto à sociedade e da potencialização de um diálogo dinâmico junto aos públicos interno e externo.

6.1.5.3 Programa: Governança e Integridade

Direcionamento

Conforme preconiza o Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (2020), “a governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.” Sendo um de seus princípios a integridade, estes dois conceitos estão intimamente relacionados, uma vez que a governança se refere ao conjunto de processos, políticas e práticas que ajudam a garantir que a Corporação seja gerenciada de maneira eficiente, responsável e transparente, protegendo os interesses da sociedade, enquanto gerida por líderes íntegros que tomam decisões éticas e probas.

Tendo por princípios a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a transparência e a prestação de contas e responsabilidade, a governança pública é de fundamental importância para se gerenciar melhor os riscos e para evitar escândalos corporativos.

Objetivo-Geral

Promover um gerenciamento ético, transparente e responsável no CBMMG, através de diagnósticos, aprimoramentos e transformações, visando a adequações às normas e legislações vigentes, prestação de contas e transparência, e também a sustentabilidade institucional.

6.1.6 Eixo Base: Fortalecimento Organizacional

Inovação apresentada na 4ª edição do Plano de Comando, o Eixo Base traz um olhar para dentro da Corporação, valorizando o pú-



blico interno, o conhecimento gerado e condições de trabalho adequadas. Relacionado ao Fortalecimento Organizacional, este eixo visa a fornecer a base na qual o CBMMG poderá desenvolver suas ações, proporcionando um crescimento no atendimento e na qualidade dos serviços prestados.

A sustentabilidade institucional é o foco do Eixo Base, contemplando nos programas **Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar, Gestão de Conhecimentos Estratégicos e Fortalecimento Logístico** projetos que estruturam e melhoram as condições de trabalho da Corporação, com enfoque principalmente na qualidade de vida de seus militares, na qualidade e disponibilidade de equipamentos, viaturas e estruturas de trabalho e também no compartilhamento de informações e melhoria de processos.

6.1.6.1 Programa: Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar

Direcionamento

De acordo com Eliane (2015), o conceito de qualidade de vida é fundamentado nas áreas de saúde mental, emocional e física; segurança e conforto; nas relações de vida do trabalho e nos direitos e deveres. Portanto, é objeto de estudo de várias ciências, tais como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, administração, economia, engenharia, entre outras. Trata-se de um conceito amplo com potencial de diversas frentes de atuação.

Nesse sentido, o programa Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar demonstra-se abrangente, buscando desenvolver uma relação saudável entre a Corporação e os colaboradores, de modo que os objetivos de todos os envolvidos sejam satisfeitos.

Objetivo-Geral

Lançar um novo olhar em relação aos trabalhadores, geralmente alvos passivos dos programas, vislumbrando-os como protagonistas, sujeitos capazes de problematizar e pensar suas condições de trabalho, na busca de uma construção coletiva e colaborativa de possíveis ações ou programas de saúde no trabalho.

6.1.6.2 Programa: Gestão de Conhecimentos Estratégicos

Direcionamento

A gestão de conhecimentos estratégicos é uma prática fundamental para qualquer organização, em meio a uma sociedade cada vez mais dinâmica e exigente. Isso porque a gestão eficiente do conhecimento permite o aprimoramento das rotinas internas, a identificação das oportunidades, tendências e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Ademais, a gestão de conhecimentos permite à Corporação criar uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e o compartilhamento de informações.

Contudo, a concentração dessa expertise institucional em poucos indivíduos limita o alcance das boas práticas já consolidadas e também dificulta o aprimoramento e difusão dos processos para toda a Instituição. Nesse sentido, o mapeamento e sistematização dos processos, com revisões periódicas e visando à melhoria contínua, é chave para a evolução e sustentabilidade institucional de qualquer corporação. Dessa forma, os colaboradores passam a ter acesso a um conjunto de conhecimentos que lhes permite tomar decisões mais precisas e estratégicas, além de contribuir para a melhoria dos processos internos da empresa.

Objetivo-Geral

Fomentar a criação, mapeamento e sistematização de processos institucionais e setoriais, de maneira coordenada, a partir de uma metodologia estrategicamente alinhada à cadeia de valor, de forma a preservar e difundir os conhecimentos estratégicos adquiridos nos diversos níveis de comando do CBMMG, garantindo a entrega de valor ao cidadão.

6.1.6.3 Programa: Fortalecimento Logístico

Direcionamento

Na conjuntura presente, em que a Corporação vivência consideráveis limitações orçamentárias, estando cada vez mais dependente da captação de recursos alternativos para se manter em condições aceitáveis, no que tange aos recursos logísticos, faz-se mister que haja uma utilização cada vez mais acertada e lógica dos recursos existentes. A aplicação de ferramentas de gestão enxuta ao sistema de logística da Corporação pode potencializar os resultados e reduzir perdas, gerando valor de forma mais consonante com os objetivos estratégicos definidos no Plano de Comando.

Modernizando a maneira de trabalhar nos mais diversos níveis de gestão, desde o nível estratégico até as unidades operacionais, será possível, dentre outros benefícios: reduzir o tempo de resposta para aquisições e distribuições, bem como contratações de serviços; melhorar a comunicação interna e externa entre todos os componentes do sistema de logística; proporcionar uma visão do todo sobre a logística; melhorar a fluidez nos processos; possibilitar a execução orçamentária célere e com o mínimo de intercorrências; melhorar a qualidade da informação contida nos sistemas de acompanhamento e controle da logística, garantindo a melhor leitura de cenário possível para a priorização de demandas e tomada de decisão; e aumentar o engajamento dos militares lotados em funções ligadas à logística.

Objetivo-Geral

Promover melhores condições de trabalho aos bombeiros militares, através da contratação de serviços e reaparelhamento, aquisição e manutenção de materiais de forma a contemplar a atividade-fim, nos atendimentos ordinários ou a grandes desastres, garantindo maior qualidade na prestação de serviço para a sociedade mineira.







REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO31000: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. São Paulo.

ALI, Y. et al. Selection of a Fighter Aircraft to Improve the Effectiveness of Air Combat in the War on Terror: Pakistan Air Force-A Case in Point. **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, 9(2), 2017, p.244-273

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**. Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out.1988.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília, 2013

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília, 2021

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Guia da Política de Governança Pública**. Poder executivo, Brasília, 2020.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tim Brown; tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

CAMARGO, R.; Ribas, T. **Gestão ágil de projetos: As melhores soluções para suas necessidades**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019.

CASARIM, Alexandre Humia. Análise espaço temporal através da correlação espacial entre a presença de fração do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e a quantidade de registro de ocorrências nos municípios de Minas Gerais. **Revista de Geografia PPGEU - UFJF**, Volume 5, nº1, 2015

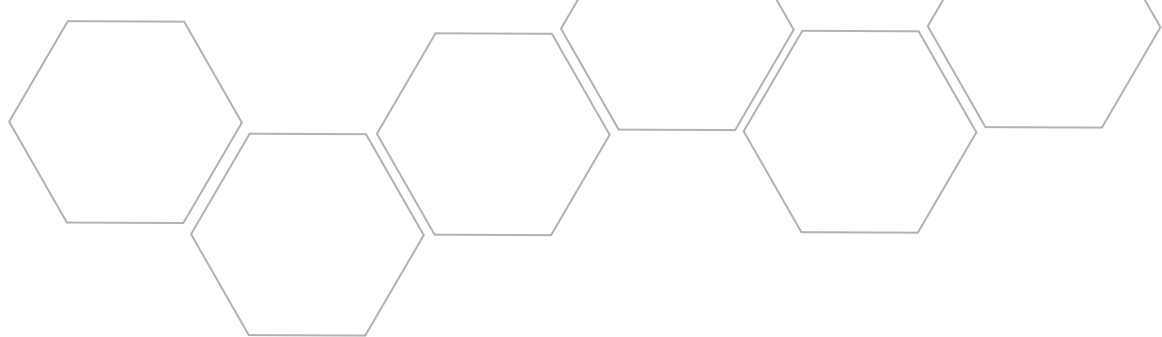
CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.

COSENDEY, Rafael. **O Padrão INSARAG de Operações em Desastres e a Inter-relação Estratégica com o CBMMG**. 25 p. CBMMG, Belo Horizonte, 2022

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Atlas: 1994.

DOERR, John. **Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rios de Janeiro: Alta Books, 2019.

FERREIRA, H.; Cassiolato, M.; Gonzalez, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Brasília: Ipea, 2009.



GRUMBACH, R. et al. **Construindo o Futuro: O Método Grumbach de Gestão Estratégica**. Timburi: Editora Cia do Ebook, 2020.

KATTEL, R. et al. Indicators for Public Sector Innovations: Theoretical Frameworks and Practical Applications. **Estonian Journal of Administrative, Culture and Digital Governance**. Tallin. Vol 19, nº5, p. 77-104. 2018.

MARKIC, D. A review on the use of performance indicators in the public sector. **TEM Journal**. Volume 3, nº 1. Zagreb. p. 22-28. 2014.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Revista comemorativa aos 10 anos da ABM**. Belo Horizonte, 2021

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989**. Diário Oficial de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral de Minas Gerais. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos**. Belo Horizonte.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - Cem anos de história e reflexão 1911 - 2011**. Belo Horizonte: Rona Editora, 2013.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Instrução Técnica de Ensino nº 27: **Dispõe sobre as normas de elaboração e apresentação de trabalhos de Conclusão de Curso e dá outras providências**. Boletim Geral Bombeiro Militar, Belo Horizonte.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Plano de Integridade do CBMMG**. Belo Horizonte, 2021.

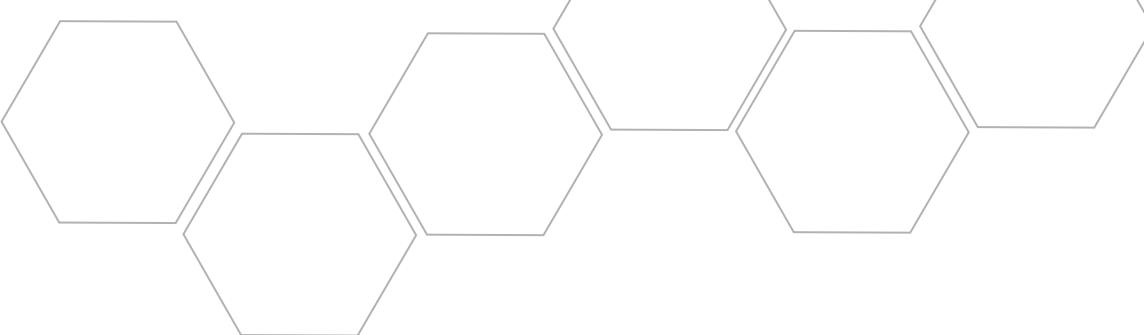
MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Resolução nº 572, de 22 de setembro de 2014: **Aprova e institui o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais 2011-2020 do CBMMG**. Boletim Geral Bombeiro Militar, Belo Horizonte.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Resolução Nº 957, de 14 de janeiro de 2021: **aprova a atualização da Diretriz nº 04, que sistematiza o desdobramento dos objetivos estratégicos em metas para as Unidades de Direção Geral e de Direção Intermediária**. Boletim Geral Bombeiro Militar, Belo Horizonte.

PORTER, E. M., MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7ª edição. PMI: São Paulo, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI); THE ECONOMIST. **Why good strategies fail**. PMI, 2013.



RANTAENE, H. et al. Performance measurement systems in the Finnish public sector. **International Journal of Public Sector Management**. Helsinque. Vol 20, nº 5, p 415-433 2007

REZENDE, D. A.; ABREU A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, M.; COSTA, I. P. A; GOMES, C. F. S. Multicriteria Decision-Making in the Selection of Warships: A New Approach to the AHP Method. **International Journal of The Analytic Hierarchy Process**. Pittsburgh, 2021. p. 147-169.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 3ª edição. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, E. S. **Qualidade de vida no trabalho ou saúde do trabalhador? Um novo papel dos servidores nas ações em saúde no trabalho**. IX Seminário de Saúde do trabalhador "terceirização, precarização e agravos à saúde dos trabalhadores". São Paulo, 2015.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SINEK, S. **Encontre seu porquê**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, no 16, p. 20-45, 2006.

SOUSA, M. M.; CANÇADO, C. J.. Aplicação do método de análise hierárquica como estratégia para instalação de frações do CBMMG. **Revista Vigiles**, Belo Horizonte, 2023, v. 6, n. 1, p. 77-101, 2023.

WOMACK, J; JONES, D. **Lean Thinking – A Mentalidade Enxuta nas Empresas**. 1ª edição. São Paulo: Editora Campus, 2004.







**COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE
MINAS GERAIS**

Coronel BM Erlon Dias do Nascimento Botelho

**CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DE MINAS GERAIS**

Coronel BM Daniela Lopes Rocha da Costa

NÚCLEO DE APROVAÇÃO

Coronel BM Robespierre de Oliveira Silva

Coronel BM André Humia Casarim

Coronel BM Kênia Prates Silva Maciel de Freitas

Coronel BM Eduardo Ângelo Gomes da Silva

Coronel BM Alexandre Gomes Rodrigues

Coronel BM Peron Batista da Silva Laignier

Coronel BM Edirlei Viana da Silva

Coronel BM Alessandro Fábio Daldegan

Coronel BM Farley Rocha Soares

Coronel BM Adriano Marcos Miranda

Coronel QOS BM Antônio Carvalho de Melo Rocha

Coronel BM Júlio César Toffoli

Coronel BM Winderson Alain Moura

NÚCLEO DE ELABORAÇÃO

Major BM Marcos Anderson Viana Soares

1º Tenente BM Elen Roberta Costa Carvalho

1º Tenente BM Pedro Henrique Moreira Magalhães

1º Tenente BM Bernardo Amorim Santos

COLABORADORES

Coronel BM QOR Edgard Estevo da Silva
Coronel BM QOR Giuvaine Barbosa de Moraes
Coronel BM QOR Fernando Augusto Alves Ferreira
Coronel BM QOR Alexandre Humia Casarim
Tenente-Coronel BM Moisés Magalhães de Sousa
Tenente-Coronel BM Luciano Barbosa de Souza
Tenente-Coronel BM Rubens Fernandes de Oliveira
Tenente-Coronel BM Amanda Cristina Miranda
Tenente-Coronel BM Stella Coeli Flori Maciel Nunes Vieira
Tenente-Coronel BM Jordana de Oliveira Filgueiras Daldegan
Tenente-Coronel BM Thiago Lacerda Duarte
Tenente-Coronel BM Maycom Elias Alfim
Tenente-Coronel BM Welter Alves das Chagas
Tenente-Coronel BM Laila Ester Magalhães Oliveira Medeiros
Tenente-Coronel BM Giderson Martins das Neves
Tenente-Coronel BM Bruno Barbosa de Menezes
Tenente-Coronel BM Paulo Eduardo Santiago Mesquita
Tenente-Coronel BM Karla Lessa Alvarenga Leal
Tenente-Coronel BM Joselito Oliveira de Paula
Tenente-Coronel BM João Guilherme Britto Vieira
Tenente-Coronel BM Luiz Frederico Barreto Pascoal
Tenente-Coronel BM Cléia Gonçalves Mota
Tenente-Coronel BM Rodrigo Paiva de Castro
Tenente-Coronel BM Peterson José Paiva Monteiro
Tenente-Coronel BM Ivan Santos Pereira Neto
Major BM Giovanny Cesar de Abreu
Major BM Janine Gonçalves de Faria Rocha
Major BM Rodrigo Antônio Batista de Paula
Major BM Marcus Vinícius de Santana Maia
Major BM Paulo Afonso Montezano Crispim
Major BM Nelson Santana Camargos
Major BM Washington Goulart do Nascimento
Major BM Paulo Rogério Teixeira da Rocha
Major BM Rafael Neves Cosendey
Major BM Andrey Márcio Gomes
Major BM Marcus Vinícius de Siqueira Flores
Major BM Carlos Alberto Alves
Major BM Luiz Fernando Marangon de Oliveira
Major BM Marcely Izabel de Oliveira Camargos
Major BM Guilherme Inácio do Couto Oliveira
Major BM Josias Soares de Freitas Junior
Major BM Ellen Campos Goulart Pereira
Major BM Thiago Pereira Miranda
Major QOS BM Vanessa Rodrigues Lopes
Major BM Herbert Aquino Marcelino
Major BM Fellipe Augusto Maciel de Faria Mota Oliveira
Major QOS BM Eduardo de Paula Lima
Major BM Rosieli Ribeiro da Silva
Major BM Heitor Aguiar Mendonça
Major BM Acácio Tristão Gouvea
Major BM Fabricio Rocha Xavier
Capitão BM Bruno César Amorim Machado
Capitão BM Drielle Giziê Costa Rodrigues de Sousa
Capitão BM Rafael Vicente Rosa
Capitão BM Márcia Martins Correia Constantino
Capitão BM Débora Cristina Carvalho Brandão
Capitão BM Jonas Braga Linke
Capitão BM Lucas Alves Pacheco
Capitão BM Alan Gonçalves Barbosa
Capitão BM Luciana Silva Procópio Fagundes
Capitão BM Sheilla Bernardo Nascimento

Capitão BM Alexandre Monteiro Gimenes Pinto
Capitão BM Sílvia Amelia de Souza Paula
Capitão BM Wilsa Maira do Nascimento Rosa
Capitão BM Sidney Luiz da Silva
Capitão BM Diana Wanderley Janhan Sousa
Capitão BM Rudhy Nascimento Alpino
Capitão BM Fernando Luiz Teixeira
1º Tenente BM João Gustavo de Souza Cruz
1º Tenente BM Neliana Chaves Soares
1º Tenente BM Henrique Caputo Resende
1º Tenente BM Roger Tauschek Berger Oliveira
1º Tenente BM Herman Ziyang Martins Ameno
1º Tenente BM Cleyton Batista de Jesus
1º Tenente BM Davi Braga Linke
1º Tenente BM Lorena Espina Coelis
1º Tenente BM Ingrid Annie Madureira Figueiredo
1º Tenente BM Igor Rafael de Oliveira
1º Tenente BM Rafael José Braga Fortes
1º Tenente BM Leonan Soares Pereira
1º Tenente BM Thiago Ribeiro Rodrigues
1º Tenente BM Douglas Constantino Fernandes
1º Tenente BM Talita Rodrigues Oliveira
1º Tenente BM Pedro Henrique dos Santos
1º Tenente BM Bruno Morales de Andrade
1º Tenente BM Guilherme de Paiva Pacheco
1º Tenente BM Pedro Ivo Nogueira Pereira
1º Tenente BM Laura Dressler Zaidan
1º Tenente BM Lucas Martins Faria
1º Tenente BM Guilherme Augusto Borges Martins
2º Tenente BM Pedro Henrique Cordeiro Gonçalves
2º Tenente BM Thiago Lobo Diana
2º Tenente BM Cláudia Santos de Paula Gonçalves
2º Tenente BM Reinaldo Palhares de Lima
2º Tenente BM Leandro Barbosa Melgaço da Costa
Subtenente BM Dione Francisca Coutinho
1º Sargento QPE BM Juliano Paulino da Silva Henriques
1º Sargento BM Gilmar Luis Pinto
2º Sargento BM Sérgio Ricardo Timóteo Brito
2º Sargento BM Wagner Vieira Rigueira
2º Sargento BM Thiago Otávio Oliveira Perpétuo
2º Sargento BM Arthur Venâncio Souza Pereira
2º Sargento BM Leonardo Alexandre da Silva Caetano
3º Sargento BM Rafael Lucas de Souza
3º Sargento BM Miguel Lucas Souza de Miranda
3º Sargento BM Douglas de Oliveira Niz
3º Sargento BM Glauber Miguel Gonçalves
3º Sargento BM Rafael Bento Horta Barbosa
3º Sargento BM Leandro Alves Lopes
Cabo BM Lucas Costa de Jesus
Cabo BM Adilson Felipe Ferreira
Cabo BM Vinicius de Aguiar Nominato
Cabo BM David Souza Lima
Soldado BM Pedro Henrique Zenatelli Coutinho
Soldado BM Rafael Araujo Silva
Soldado BM Lorena Alves Serra Oliveira
Soldado BM Jéssica Rojas Pinto Silva
Soldado BM Moisés Wendell da Silva Leite
Soldado BM Rafael Falci Ercole
Soldado BM Matheus Marcello Paulo Ferreira
Jornalista Marlon Henrique de Souza Murça
Designer Flávio Henrique Silva Faustino

FICHA DE CRÉDITOS

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
P. Design

IMPRESSÃO
Avohai Eventos LTDA

FOTOS
Major BM Josias Soares de Freitas Júnior
2º Sargento BM Luiz Eduardo Freitas Pimentel
3º Sargento BM Douglas de Oliveira Niz
Soldado BM Jéssica Rojas Pinto Silva
Soldado BM Moisés Wendell da Silva Leite
Soldado BM Rafael Falci Ercole
Jornalista Marlon Henrique de Souza Murça
Fotógrafo Gilson Roberto de Abreu Carvalho Júnior

REVISÃO
Luiz Gonzaga Pereira de Souza





**MINAS
GERAIS**

GOVERNO DIFERENTE.
ESTADO EFICIENTE.



Bombeirosmg



bombeiros.minasgerais



Bombeiros_MG



@bombeirosmgoficial



BombeirosMGOficial