



# PLANO DE COMANDO

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS

**2015 | 2026**

3<sup>a</sup> E D I Ç Ã O

C787p Minas Gerais. Corpo de Bombeiros Militar.

Plano de comando 2015/2026 / Minas Gerais. Corpo de Bombeiros Militar. 2019.3ed. 90p.il;

Plano de comando 2015/2026

- Corpo de Bombeiros. 2. Plano de comando.  
3.Planejamento estratégico

CDD: 658



# **PLANO DE**

---

# **COMANDO**



## ■ PALAVRA DO COMANDANTE - GERAL

Assumimos o Comando do Corpo de Bombeiros Militar com a importante missão de superar os desafios diários e com o comprometimento de caminharmos juntos com o governo em prol de um desenvolvimento institucional, social e econômico. De maneira transparente e sustentável, com foco na excelência do atendimento à sociedade.

Ao longo dos seus 108 anos de existência, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais vem evoluindo gradativamente, estabelecendo vários marcos importantes no decorrer da história da Corporação. Com o Plano de Comando, um desses marcos, foi possível realizar um diagnóstico institucional estratégico e reunir informações pertinentes e facilitadoras para o empreendimento de nossa carteira de programas e projetos.

O CBMMG cresceu. Expandiu o atendimento, passando de 58 municípios com frações BM no início de 2015 para 73 municípios em 2018, um aumento de aproximadamente 26%, representando o período de maior crescimento da Corporação. Todo esse sucesso se deve ao planejamento contínuo e estratégico, refletido em um atendimento de qualidade a mais pessoas e municípios.

No entanto, a Corporação não parou por aí, inovou com a criação do INFOSCIP – Sistema de Informações do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico, contribuindo sobremaneira para a desburocratização do sistema com a tramitação digital dos Processos de Segurança Contra Incêndio e Pânico, fornecendo meios de coordenação e controle modernos.

Destacou-se institucionalmente com a publicação da Portaria nº 33, criada com base na Lei Estadual nº 22.839, para o credenciamento dos órgãos e pessoas que exerçam atividades auxiliares, bombeiros civis e brigadistas, objetivando garantir um atendimento seguro à população.

Prosperou exponencialmente com a renovação da frota, além de ampliar o atendimento de ocorrências com tecnologia, materiais



**Edgard Estevo da Silva, Coronel BM**  
Comandante-Geral do CBMMG

e equipamentos inovadores, muito disso devido à captação de recursos alternativos, facilitado pelo desenvolvimento do Portfólio de Emendas Parlamentares e Termos de Ajustamento de Condutas (TAC), sempre utilizando as perspectivas de crescimento disponíveis, com integridade, honestidade, eficiência e transparência.

No entanto, o atual contexto econômico exige das instituições uma postura de maior proatividade face aos diversos desafios que impactam no seu crescimento e desenvolvimento, o que converge para a real necessidade de lapidar e aperfeiçoar as diretrizes estratégicas da Corporação, sempre em conformidade com os planos de governo. Neste contexto, sem perder a credibilidade em suas ações, o CBMMG orienta suas decisões estruturado pela probidade, solidez e evolução do Plano de Comando para alavancar o crescimento e alcance de metas futuras.

Não obstante os obstáculos, estamos cuidando de nossa Corporação. E com a preo-

cupação de valorizar a nossa Instituição, surge a associação SALVAR, com o objetivo principal de instituir uma Fundação Privada, sem fins lucrativos, com o fim de promover o crescimento e desenvolvimento do CBMMG, e irá atuar na promoção e apoio aos projetos sociais desenvolvidos ou que vierem a ser implementados pelo CBMMG, em benefício da sociedade mineira.

Em suma, nossas estratégias, ações e projetos são incansavelmente pensados, estudados e estruturados para agregar valor aos nossos valorosos bombeiros militares e à sociedade, nossos protagonistas no teatro de operações, uma história real. Assim, com muito trabalho ainda a ser realizado, tomamos por base a hierarquia e a disciplina, pilares das instituições militares, e os valores que norteiam nossa Corporação, insuflados para o aprimoramento de nossa missão para consumir e manter o padrão de excelência no atendimento à comunidade.



## ■ PALAVRA DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR

No Corpo de Bombeiros temos o propósito de servir a sociedade com excelência e agilidade. Assim, empreendemos juntos meios e metas para concretizá-la e todas as ações desenvolvidas pela Corporação convergem para esse fim. Planejar atualmente no Corpo de Bombeiros é a palavra de ordem que concentra todo o cerne criativo da Corporação.

Com o fito de potencializar as ações de prevenção e segurança da população, o plano de comando 3ª edição veio revitalizado com iniciativas e projetos que direcionam para a ampliação do atendimento, otimizando os recursos disponíveis, com uma roupagem mais dinâmica e participativa. Desse modo, os desafios estratégicos da Corporação foram articulados em objetivos institucionais, cujos resultados, a longo prazo, trarão importantes impactos para a Corporação, convertidos na primazia do atendimento à mais pessoas e com qualidade.

Com base nos preceitos do novo PMDI para o segmento da segurança pública, tornar Minas um Estado mais seguro para todos, o Corpo de Bombeiros tem buscado desenvolver ações que maximizem a capacidade de atendimento, seja em ocorrências ou programas sociais, mesmo em face do grande impasse econômico vivido pelo Estado. Dessa forma, é necessário, desenvolver mecanismos eficazes de gestão, qualificar o arcabouço operacional como suporte para sustentar a capilarização da Corporação, elevando a segurança e sensação de segurança do cidadão mineiro.

Desde a sua concepção, em 2015, o Plano de Comando recebe projetos que atendam a desafios estratégicos, de forma a colocar a Corporação em um novo patamar perante às demandas da sociedade. Esta edição 2019-2020, marca o início do 2º ciclo de metas, além de uma nova política de governo, comprometida em reestruturar a economia do Estado.



**Erlon Dias do Nascimento Botelho, Coronel BM**  
Chefe do Estado-Maior do CBMMG

Portanto, a meta foi lançada. Como forma de tornar os resultados fidedignos e entregas mais ágeis, nesta edição inovamos em abordagens e metodologias de gestão, ouvindo a tropa e identificando as necessidades gerenciais e regionais, estabelecendo assim, um pressuposto imprescindível para um diálogo permanente em torno dos interesses não só da Corporação, mas que convirjam para os interesses do Estado e da sociedade.

Nesse sentido, sob a luz de tudo o que conquistamos, ainda que consideradas as dimensões dos desafios a serem enfrentados, estamos convictos de que com dedicação, planejamento e técnica, todas as dificuldades serão superadas.



FOTO: ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO/BBM(9)

# PREFÁCIO

**“Estamos cuidando de nossa Corporação.”**

Nessas palavras proferidas pelo Comandante-Geral em reuniões e encontros com a tropa, o Alto Comando do Corpo de Bombeiros corrobora que está atento aos anseios da tropa, que há muito vem buscando a expansão da corporação, a valorização profissional, modernização de equipamentos e viaturas, estruturação logística e regulamentação das atividades auxiliares.

No entanto, transformar esses anseios em projetos realizáveis não é algo simples. Alguns entraves burocráticos impedem o engajamento de militares gestores na tarefa, bem como a estagnação econômica do país, gerando a falta de lastro orçamentário deixando uma diminuta margem para investimentos em programas e projetos.

Contudo, o Alto Comando tem trabalhado para reverter esse cenário com ideias empreendedoras e soluções alternativas para alavancar o orçamento e margem de investimentos da Corporação. Durante esse momento, portanto, é fundamental fazer análises de cenário, ver quais os principais riscos presentes, e quais são as oportunidades e ameaças que se apresentam, bem como analisar de que forma contrapor as adversidades e usufruir melhor dos êxitos em prol do crescimento sustentável da corporação em todos os segmentos.

Mas, além dessas adversidades, o início do ano de 2019 foi marcado por uma tragédia que marcou a cidade de Brumadinho, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, causando comoção e tristeza em todos os envolvidos. A tragédia que depois se revelou como a maior operação de busca e salvamento da história do Corpo de Bombeiros, mudou a dinâmica, organização logística e de recursos humanos de toda a Corporação. O anúncio à tarde do dia 25 de janeiro de 2019 do rompimento da barragem contendo rejeitos de processamento de minério, que se estendeu por aproximadamente 10 km lineares e por uma área de 4 km<sup>2</sup>, levou ao trabalho conjunto de nossos militares com o apoio interagências, o que garantiu que, nas primeiras quase 24h após a tragédia, 192 pessoas fossem resgatadas com vida.

O cenário de destruição marcou o Brasil e o mundo. A ajuda veio de todos os lugares, e nos dias que se seguiram à tragédia, tropas militares advindas de Israel, do Rio de Janeiro, São Paulo, Alagoas, Espírito Santo, Paraná, Maranhão, Sergipe, Brasília, Santa Catarina reforçaram as fileiras das equipes envolvidas na operação, chegando a mais de mil militares nas buscas e salvamentos, com uma média de 200 bombeiros por dia. O desastre lembrou o ocorrido no município de Mariana, em 05 de novembro de 2015, o rompimento da barragem de rejeitos de minério de ferro, que causou o maior impacto ambiental da história brasileira e o maior do mundo envolvendo barragens de rejeitos, com um volume total despejado na natureza de 62 milhões de metros cúbicos. A lama chegou ao rio Doce, cuja bacia hidrográfica abrange 230 municípios dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, muitos dos quais abastecem sua população com a água do rio.

As duas ocorrências mostraram ao mundo que a abnegação dos militares e agentes envolvidos na operação é a marca que qualifica o serviço de bombeiros militar. Uma história que irá se somar a tantas outras tragédias de menor proporção e que justificam tantas horas em cursos, em treinamentos, em reciclagens na formação de um profissional que salva vidas, que resgata corpos, que apaga incêndios em casas e em vegetações, que evacua locais evitando que outras pessoas percam a vida, mesmo que o risco de perder a sua própria seja iminente.

A expertise dos bombeiros em ações de Defesa Civil, possibilitou prestar auxílio às vítimas do desastre ocorrido em Moçambique, na África. O país foi devastado pelo ciclone Idai, que atingiu o sudeste do continente, e provocou mais de 750 mortes em Moçambique, Zimbabué e Malawi. Mais de

2,5 milhões de pessoas foram diretamente afetadas e as inundações decorrentes do fenômeno atingiram também Madagascar e África do Sul. Após acionamento do Governo Federal, com interlocução da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), vinculada ao Ministério das Relações Exteriores, o Corpo de Bombeiros enviou 20 militares especialistas em operações de busca, salvamento e gestão do desastre.

O dever de salvar e a missão de reduzir impactos de uma tragédia de grandes proporções, mas também em toda a ocorrência pelo qual é demandado, é o grande alvo do CBMMG. Ou seja, à guisa de experiência e aperfeiçoamento, planejar estrategicamente neste momento, é uma ferramenta que tem como objetivo primordial, transportar a corporação de seu estado presente até o lugar em que ela pretende estar no futuro, engajada no que preconiza nosso propósito de servir à sociedade com excelência no atendimento.

Portanto, é imprescindível que cada integrante da tropa saiba o que está sendo feito para que seus anseios sejam atendidos a curto, médio e longo prazo. O Plano de Comando Revisão 2019/2020 chega para suprir esse hiato na troca de informações, aproximando o Comando das mais intrincadas realidades administrativas e operacionais, propiciando que todos os integrantes da Corporação sigam o mesmo caminho. Desse modo, nessa revisão para o Plano de Comando versão 2019/2020, houve uma maior aproximação da tropa, através de questionários e sugestões minuciosamente catalogados e analisados. Assim, de forma pragmática, a participação da tropa no Planejamento Estratégico, qualifica e confere legitimidade nas ações do Alto Comando, propicia decisões melhores e mais contextualizadas, responsivas, inclusivas, justas e efetivas.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. EVOLUÇÕES DO PLANO DE COMANDO .....</b>	<b>16</b>
<b>3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>4. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....</b>	<b>22</b>
Análise Governamental .....	24
Captação de recurso alternativo .....	26
Municípios com unidades de bombeiros .....	28
Ocorrências atendidas.....	29
Evolução da frota .....	30
Evolução do Efetivo .....	31
<b>5. RESULTADOS PLANO DE COMANDO - 2017/2018.....</b>	<b>32</b>
5.1 Projetos que destacaram .....	34
<b>6. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2020 .....</b>	<b>46</b>
6.1 Metodologia de revisão do plano de comando.....	48
6.1.1 Matriz SWOT.....	48
6.3.1.Eixo Principal: Expansão do Atendimento.....	62
6.3.2.Eixo Suporte 1 - Excelência no atendimento .....	71
6.3.3. Eixo Suporte 2 - Proteção e Defesa Civil .....	75
6.3.4. Eixo Suporte 3 - Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico .....	78
6.3.5. Eixo Suporte 4 - Comunicação Institucional .....	81
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>

FOTO: SGT ALCANTRA 3BBM

# 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é um dos principais desafios enfrentado pelas Corporações. Por esse motivo, realizar o Planejamento Estratégico é vital para conhecer os bastidores do Corpo de Bombeiros, através de um diagnóstico apurado de todas as suas forças e fraquezas.

O Planejamento Estratégico visa realizar análises de melhorias, definir estratégias e plano de ações, objetivando estabelecer condições compatíveis para enfrentamento de um ciclo determinado de crescimento econômico, administrativo e operacional sustentável. Por essa razão, não há como dissociar Planejamento de Orçamento. Dessa forma, o Planejamento Estratégico do CBMMG, se incorpora ao ciclo econômico e orçamentário do Estado, vinculando sua dependência às atividades de planejamento, orçamento e gestão da Administração Pública Estadual, em conformidade com os ditames do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI.

Urge, portanto, lembrar que a ausência de lastro orçamentário do CBMMG caracterizado pela situação de contingenciamento de recursos e investimentos do Estado, nos guiou para a busca de múltiplas soluções e alternativas válidas para consolidar a continuidade de crescimento e expansão do CBMMG. Essa visão de longo alcance, mesmo em face dos impasses econômicos, irá orientar as ações setoriais da Corporação direcionadas para a elaboração de projetos na expertise de captação de recursos alternativos.

O Plano de Comando 2015-2026 foi inicialmente criado para definir os objetivos e as metas da Corporação, pautados nos princípios constitucionais da administração pública. Atrelado ao contexto político do Estado e ao cenário econômico fragilizado, o Corpo de Bombeiros, naquele momento, a partir de dados e informações referentes aos ambientes externo e interno da corporação, realizou o diagnóstico institucional, ciclo 2015-2016, com o objetivo de implementar uma análise completa da organização e em tudo o que poderia influenciar no crescimento e expansão dos serviços prestados à população.

Organizado em objetivos, estratégias e ações, o diagnóstico foi extremamente im-

portante para a tomada de decisões, pois foi a partir dele que o Comando conseguiu entender o cenário em que a Corporação estava inserida e então definir seus objetivos de maneira acertada.

O Plano de Comando teve sua primeira revisão no ano de 2017, como uma medida necessária decorrente do diagnóstico realizado na Corporação nos anos de 2015 e 2016. Nessa revisão estabeleceu-se como metodologia de gestão para alcançar os objetivos estratégicos a construção de um portfólio que abriga eixos, programas e projetos.

O portfólio possui como eixo principal a expansão do atendimento e como eixos suportes, atrelados a este, a excelência no atendimento, proteção e defesa civil, segurança contra incêndio e pânico, e comunicação institucional.

A previsão é de que até o ano de 2026, data limite do Plano, a Corporação se faça presente em 124 (cento e vinte e quatro) municípios. Nesse ínterim, foi crucial que houvesse uma evolução evidente na agenda de programas e projetos para que esse patamar de objetivos a serem alcançados fosse crível e, portanto, sustentável.

O marco para a 3ª edição do Plano de Comando – revisão para o biênio 2019/2020, é a passagem do primeiro para o segundo ciclo. Coincidentemente, Minas passa por um processo histórico em que o novo governo assume com “o compromisso de sair da crise e escrever um novo capítulo do nosso Estado”.

A linha de prioridades da Corporação, a busca pelo padrão de excelência do CBMMG com a expansão de atendimento a mais pessoas e municípios, pode assim ser definida pela frase célebre de João Guimarães Rosa “Minas, são muitas. Porém, poucos são aqueles que conhecem as mil faces das Gerais”. Com um Estado de proporções gigantescas, expandir o serviço com recursos contingenciados é um desafio. Faz-se necessário mudar conceitos, mapear novas estruturas e otimizar processos.

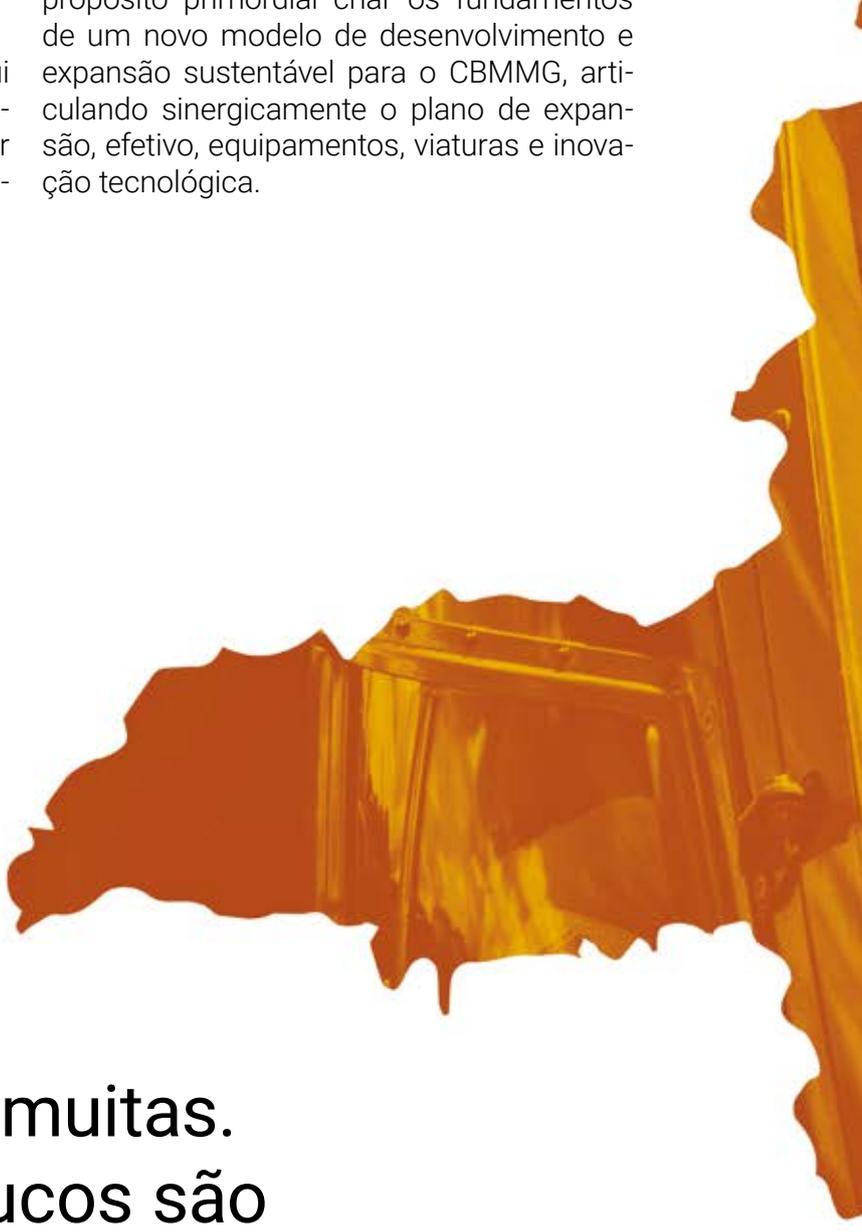
O atual Governador do Estado, em seu discurso de posse, reconheceu a segurança

pública como uma das principais prioridades da sua administração. E inseridos nesse contexto governamental, o CBMMG trabalha com a premissa de um “Pacto por Minas”, considerando a construção de uma estratégia de longo prazo, alinhada aos preceitos da nova gestão administrativa do estado.

Ainda nesse enfoque, o CBMMG contribui e muito para que “Minas volte a ser um Estado forte, atrativo de investimentos, gerador de emprego e renda”, como a desburocrati-

zação do sistema e a tramitação digital dos Processos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (PSCIP) e meios de coordenação e controle modernos.

Assim, o Plano de Comando tem como propósito primordial criar os fundamentos de um novo modelo de desenvolvimento e expansão sustentável para o CBMMG, articulando sinergicamente o plano de expansão, efetivo, equipamentos, viaturas e inovação tecnológica.



“ Minas são muitas.  
Porém, poucos são  
aqueles que conhecem  
as mil faces das Gerais. ”

**Guimarães Rosa**



FOTO: MITCHELL NAZAR

FOTO: MITCHELL NAZAR



## 2. EVOLUÇÕES DO PLANO DE COMANDO

Ao longo da história, o Corpo de Bombeiros busca expansão e modernização, dinamizando ações visionárias, evidenciando suas melhores qualidades, logrando êxito no cumprimento de sua missão com excelência e maestria.

No seu processo de gestão estratégica, após suscitar o conteúdo de várias reuniões, avaliações e estudo de cenários voltados para a realidade, a Corporação é agraciada com a publicação do Plano de Comando 2015-2026, atualmente já na sua terceira revisão, referente ao período 2019-2020. Organizado em três ciclos de trabalho, coincidentes com o período de governo, ou seja, 4 anos cada ciclo e com previsão de revisão bienal.

É fundamental entender que o Plano de Comando, primordialmente, foi uma abor-

dagem gerencial que surgiu com a finalidade de direcionar o Corpo de Bombeiros e seus recursos na busca de um objetivo maior. Dessa forma, gerenciar os recursos disponíveis para alcançar objetivos previamente estabelecidos e desenvolver ações focadas naquilo que se almejava conquistar, foram pontos de partida para o plano de comando 2015-2026.

No intuito de organizar os trabalhos e garantir o cumprimento dos objetivos, o Plano de Comando foi dividido em três ciclos. Com base nesse raciocínio, o Plano de Comando apresentado em 2015 nasceu com a missão de elencar metas e objetivos a longo prazo, que dialogasse com a realidade institucional, sem perder a integração com as diversas nuances do cenário político e econômico estadual.

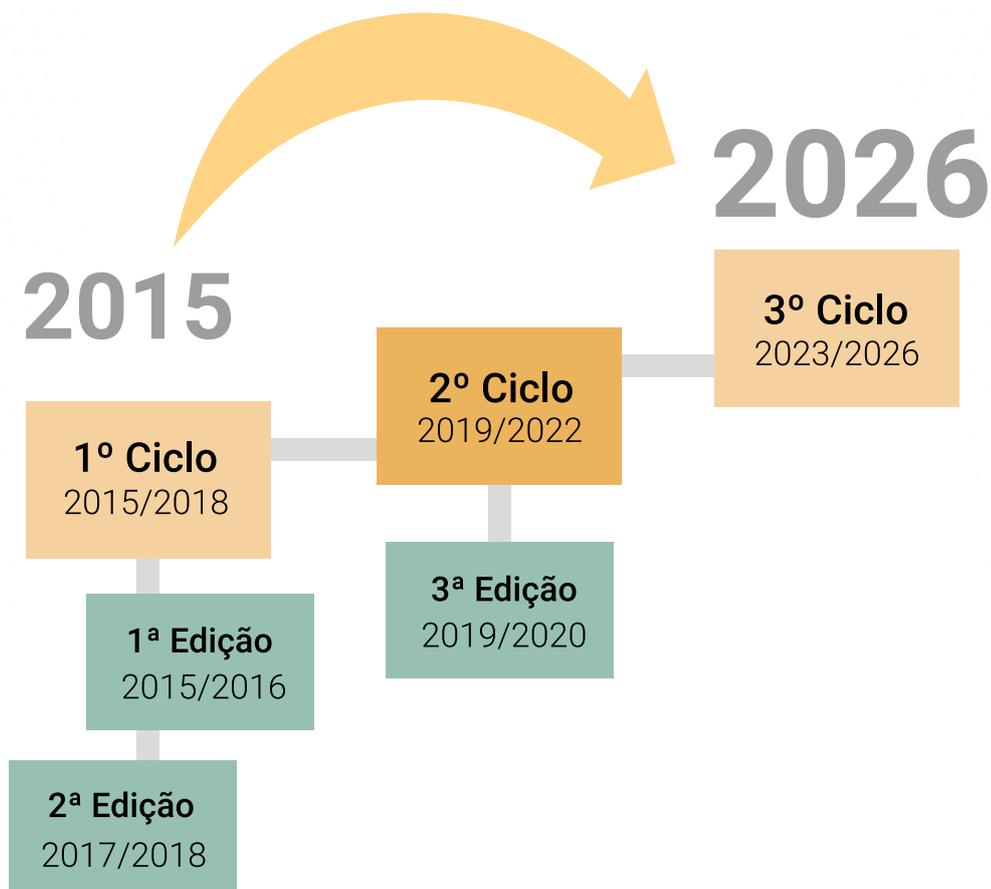


Figura 1: Ciclos de trabalho do Plano de Comando

Criou-se ao longo do biênio 2015-2016 mecanismos para o diagnóstico estratégico, capaz não só de suplantar todas as ameaças e fraquezas, como também para gerar recursos alternativos suficientes para impulsionar a Corporação na direção correta.

Entretanto, no decorrer do 1º Ciclo, algumas intercorrências foram detectadas, como o déficit econômico e financeiro do Estado, chegando a ser decretado estado de calamidade financeira (Decreto 47.101, promulgado em 05 de dezembro de 2016) deixando a Corporação com uma limitação orçamentária para investimento.

No biênio 2017/2018, foram apresentadas medidas concretas, com objetivos, prazos e responsabilidades claramente definidos, organizados em um portfólio, desdobrado em programas e projetos. Após debate e análise perante o Alto Comando da corporação, os projetos foram organizados em eixos estratégicos alinhados com os resultados esperados.

Também houve a criação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) em 2018, suprimindo uma carência de melhor articulação de todas as áreas envolvidas na segurança pública do país. Essa nova política de segurança pública deverá promover a atuação conjunta e integrada dos órgãos federais, distritais, estaduais e municipais do setor com a sociedade, representando para a Corporação uma excelente oportunidade de crescimento em diversas esferas de atuação.

Assim, o que começou com um diagnóstico estratégico direcionado as ações administrativas e operacionais da Corporação, realizado na primeira edição do Plano de Comando 2015-2016, materializou-se em projetos na edição de 2017-2018.

Daí em diante, as novidades descobertas na segunda edição, foram lapidadas e aperfeiçoadas para melhorar a capacidade de resposta da corporação. Os resultados são apresentados nesta 3ª Edição biênio 2019-2020, com a marca da iniciação de métodos ágeis e participação mais ativa da tropa.



Figura 2: Evoluções do Plano de Comando



### **3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

No Corpo de Bombeiros Militar a visão, missão, valores e negócio moldam sua identidade organizacional. A partir daí, todas as decisões estratégicas são estabelecidas com a consciência do lugar que ocupa na sociedade.

## Negócio

Proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.

## Missão

Servir à sociedade mineira com atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, contribuindo para o desenvolvimento do Estado.

## Visão

Atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.

## Valores e Princípios

Hierarquia e disciplina, Valorização da vida, Ética, Responsabilidade social, Proibidade Administrativa, Compromisso, Integridade e honestidade, Efetividade, Imparcialidade, Transparência, Robustez física.



## 4. ANÁLISE DE CENÁRIOS

A 3ª edição do plano de comando coincide com o fim do primeiro ciclo do planejamento estratégico. Período recheado de mudanças políticas e administrativas, em que uma nova estrutura governamental marca um importante avanço para a retomada da economia no cenário político estadual. Ocorre que, desse novo governo, novos componentes balizadores no planejamento e na gestão pública de Minas estão sendo criados em prol de um desenvolvimento produtivo, científico e tecnológico.

## Análise Governamental

A nova estratégia do governo de Minas para o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI define os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores do governo, para médio e longo prazo, 4 e 12 anos. Com o objetivo de tornar as políticas públicas mais eficientes e inovadoras, o documento orienta as ações de governo em quatro bandeiras, que estabelecem uma cartela de 15 objetivos estratégicos, organizados em 14 áreas temáticas. Para a construção da estratégia, houve um esforço conjunto de todo o segmento do estado, com o objetivo de tornar a prestação de serviços mais transparente e eficaz, retomando o lugar de destaque de Minas rumo ao desenvolvimento econômico e social sustentável.

Para atender a atual política de governo, o Corpo de Bombeiros Militar promoveu a revisão do Plano de Comando. Agora, está alinhado e consubstanciado às diretrizes do atual governo. O foco são as políticas públicas voltadas para a construção de um estado eficiente e inovador.

O alvo é alcançar as metas estabelecidas de: expandir o atendimento a pontos estratégicos do estado, aumentar a segurança e sensação de segurança, disseminar a cultura de prevenção contra acidentes e sinistros, desburocratizar os processos e contribuir para o aumento da efetividade e geração de benefícios para a sociedade mineira.



## Plano Estratégico – Governo de Minas Gerais

# DIRETRIZES

- Avaliar a distribuição das forças de segurança e proteção públicas, buscar otimização em localização, infraestrutura e recursos e continuar ampliação da cobertura da atuação dos Bombeiros (em unidades diretas e em atendimento indireto)
- Focar na desburocratização e na ampliação do uso das tecnologias digitais para melhorar a infraestrutura, a formação, a distribuição dos recursos e as atividades das forças de segurança
- Investir em inteligência de segurança pública, promovendo centralidade e integração dos sistemas de informação existentes, assim como ampliando as habilidades das áreas de estatística e análise criminal
- Otimizar vistorias de estabelecimentos de uso coletivo pelo Corpo de Bombeiros, iniciando gestão por metas e soluções alternativas e disseminar cultura de prevenção de incêndios
- Desenvolver maturidade institucional coletiva entre os órgãos de segurança e proteção públicas, visando a integração do planejamento, das metas, do monitoramento e das ações, bem como refinar as interlocuções entre esses órgãos e os demais componentes do sistema de justiça criminal
- Fortalecer a atividade correccional no que tange à supervisão, controle de qualidade e orientação realizadas pelas Corregedorias dos órgãos de Segurança Pública e pelas Ouvidorias
- Melhorar a comunicação sobre a situação da segurança do estado com a população



Figura 3: Diretrizes para o CBMMG definidas pelo Governo do Estado

## Captação de recurso alternativo

Em tempos de economia escassa, as grandes corporações têm buscado fontes alternativas de captação de recursos, uma vez que, no mundo globalizado e competitivo, a estagnação não é uma alternativa. Crescer tornou-se fundamental para o funcionamento das atividades a serem desenvolvidas. Sendo assim, seguindo essa premissa em voga no mundo dos negócios, nos últimos anos os processos de captação estão em evidência no CBMMG e, a partir de então, alguns métodos eficazes foram sendo aperfeiçoados para estimular o retorno positivo e ampliar a capacidade de investimentos da Corporação.

Um dos métodos utilizados pelo CBMMG, que se mostrou extremamente eficaz para impulsionar o desenvolvimento e manutenção da atividade aérea/operacional foi a celebração de Termo de Descentralização de Crédito Orçamentário e Financeiro com a Secretaria de Estado de Saúde. Ao longo

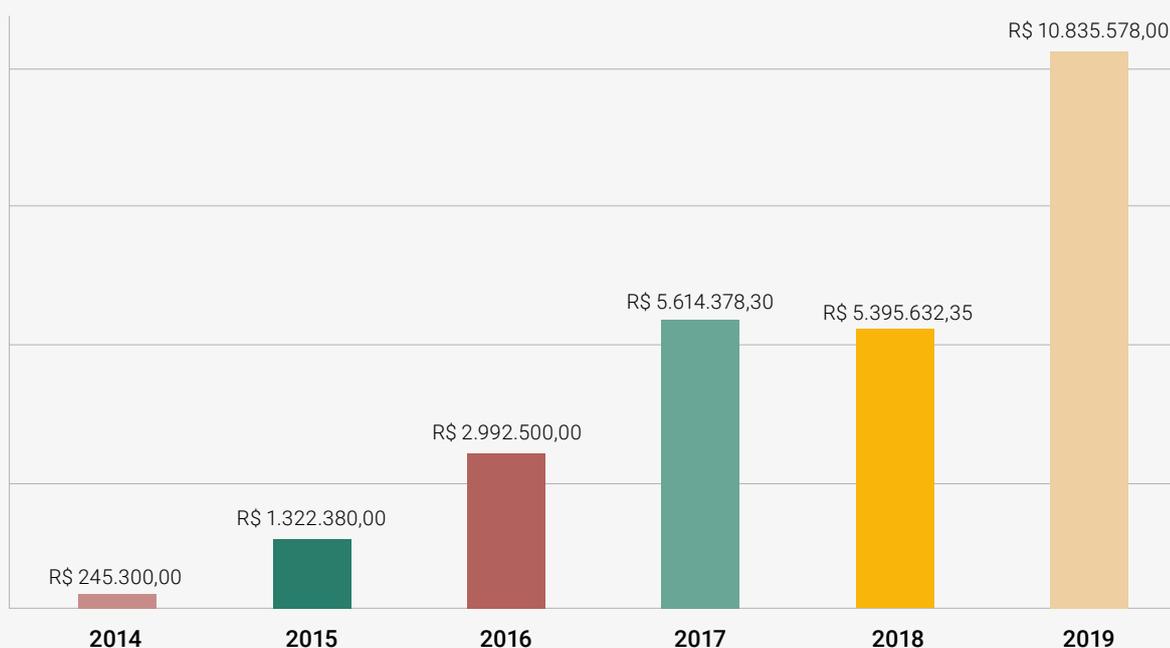
dos anos, de 2014 a 2019, cerca de trinta e três milhões foi previsto para custeio do Suporte Aéreo Avançado de Vida.

Outro método utilizado foi a captação de recursos por meio de Emendas Parlamentares, que além de alavancar os investimentos no Portfólio de Emendas criado para este fim, viabilizou de forma positiva o estreitamento dos laços institucionais com o Poder legislativo.

Os valores indicados nesses métodos de captação, trouxeram inúmeros benefícios à corporação, sendo: revitalização de quartéis, modernização de equipamentos operacionais, com destaque para a renovação da frota. Essas melhorias causam um impacto positivo no público interno e, mais do que isso, refletem diretamente no atendimento ao cidadão, que pode contar com o aumento e modernização em infraestrutura para melhor atendê-lo.

No gráfico são apresentados metricamente os valores indicados pelos parlamentares parceiros, em Emendas Estaduais e Fe-

## Emendas Parlamentares Federais e Estaduais Valores Indicados ao CBMMG



Fonte: Sistema de Convênio (SICONV) e Sistema de Gestão de Convênios e Parceria (SIGCON)

Gráfico 1: Emendas parlamentares Federais e Estaduais indicadas ao CBMMG de 2014 a 2019

derais à Corporação, desde a 1ª Edição do Plano de Comando e criação do Portfólio de Emendas Parlamentares.

De acordo com o gráfico apresentado (valores indicados ao CBMMG, por meio de Emenda Parlamentar) observa-se um crescimento maior que 700% no período de 2014 a 2018. Os resultados são oriundos de uma sistematização do trabalho de captação de recursos. Estes representam um ganho significativo e determinante para o CBMMG, principalmente por se tratar de um momento delicado em que a economia do País se encontra.

Não obstante o ganho significativo em logística para beneficiar a atividade fim do CBMMG, o crescimento dessa estratégia de captação de recursos proporcionou à corporação se enveredar por outra frente de trabalho. O CBMMG junto a empresas/indústrias privadas que atendem certos requisitos promovem ações que atestem a resiliência da comunidade e, em contrapartida, há investimento em materiais e equipamentos para a Corporação.

Em 2015 com o implemento do diagnóstico estratégico, a Corporação reestruturou o setor de planejamento institucional que assumiu a pasta dos projetos. A nova dinâmica do setor trouxe uma leitura mais clara sobre a necessidade de produzir projetos estratégicos conforme disponibilidade do ente financiador.

Da prática de captação de recursos, percebeu-se também a oportunidade de trabalhar investimentos alternativos para as ações de desastres, principalmente aqueles com impacto no meio ambiente. A especificidade de materiais para fazer frente aos desastres ambientais ou as perdas de materiais no atendimento deste tipo de ocorrências, levou o CBMMG a estruturar projetos para vários entes. A sua demanda foi

apresentada de forma estruturada visando obter financiamentos por Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).

Nesse diapasão, a Corporação se beneficia diretamente do TTAC, que, em resumo, é um acordo celebrado pelo Ministério Público com empresas/indústrias/agente violador de determinado direito público, de forma a reparar o dano causado à sociedade e meio ambiente, evitando assim, uma possível ação judicial.

Nessa esfera, há três anos, o rompimento da Barragem de Fundão, no município de Mariana, que causou o maior desastre ambiental do país, levou o Ministério Público a firmar um Termo de Transação e Ajustamento de Conduta com a empresa responsabilizada pelo desastre, considerando a necessidade de recuperação, mitigação, remediação e reparação, inclusive indenização, pelos impactos socioambientais e socioeconômicos, causados pelo rompimento da barragem. Desse acordo, parte da verba foi destinada ao CBMMG, considerando a necessidade de se prestar apoio técnico e reparação logística à Corporação pela operação de resgate e socorro às vítimas.

Desta feita, são realizados estudos de caso das principais ocorrências de desastres ambientais e projetos com foco na prevenção, preparação, e mitigação são apresentados para os diversos órgãos e fundações que possam apoiar a corporação em atividades de redução de riscos e incentivo à resiliência dos municípios.

A adoção da estratégia de captação de recursos, via termo de descentralização de crédito orçamentário e financeiro, Emenda Parlamentar e Gestão por Projetos, viabilizou um incremento dos recursos da instituição, permitindo pelo Estado.

## Municípios com unidades de bombeiros

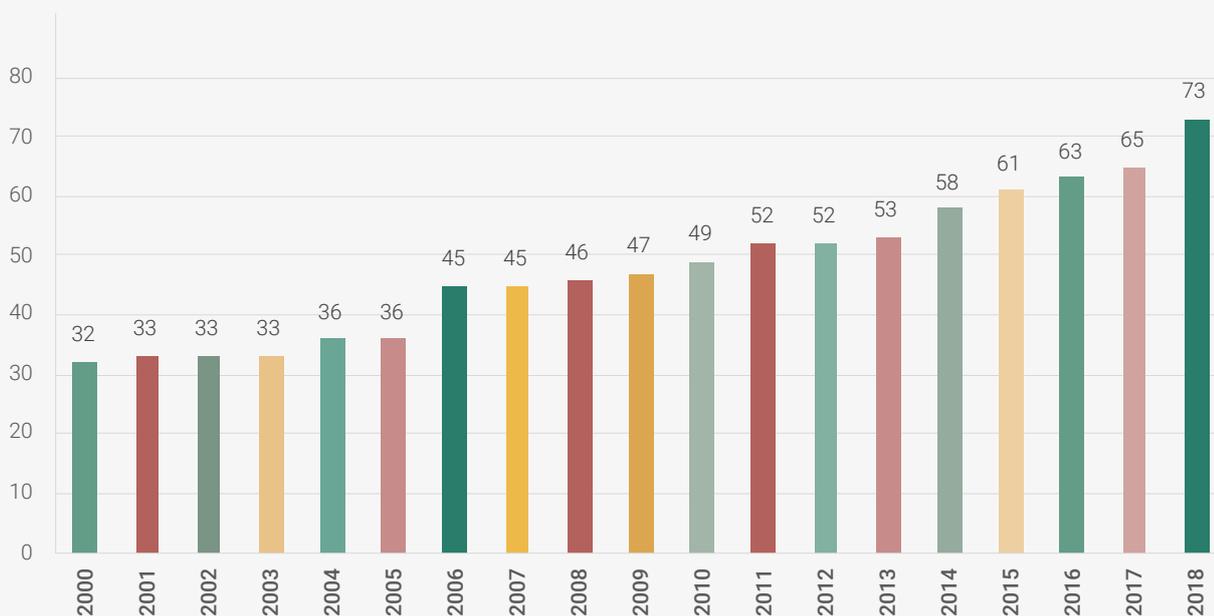
O Corpo de Bombeiros estava presente em 61 municípios em 2015. Não obstante à crise econômica do Estado e a falta de investimento, era imperativo ao CBMMG dar continuidade ao plano de expansão que foi estabelecido no eixo principal do Planejamento Estratégico.

Após acurados estudos estratégicos, para dar continuidade ao plano de expansão, foi concebido um novo modelo de fração BM - Posto Avançado - de menor estrutura, porém adaptado à peculiaridade de cada município e à realidade logística e econômica do Estado.

As instalações físicas dos Postos Avançados de Bombeiros Militar, são cedidas pelas Prefeituras Municipais através do instrumento jurídico competente. Por ser uma unidade menor e mais simples, são frações que demandam edificações básicas, adaptados à realidade de cada lugar. Portanto, as regras para a escolha do imóvel são mais flexíveis e com redução dos custos de implantação.

Essa adaptação propiciou o crescimento do CBMMG para 73 municípios em 2018, podendo atender a 91,25% da meta proposta no 1º Ciclo. Ao todo, nos dez municípios inicialmente contemplados, foram beneficiadas diretamente pelo atendimento 410 mil pessoas.

## Municípios com unidades/frações CBMMG



Fonte: EMBM/3

Gráfico 2: Municípios com unidades/frações do CBMMG

## Ocorrências atendidas

Minas Gerais é o primeiro estado brasileiro em quantidade de municípios, segundo em quantidade de habitantes e quarto em extensão territorial. A grande extensão da malha viária(a maior do país) associada ao relevo predominantemente montanhoso e às condições climáticas típicas do Estado, faz com que Minas tenha uma considerável taxa de acidentes em relação ao restante do Brasil.

Em somatório, o território mineiro é marcado por uma vasta diversidade de aspectos sociais, econômicos e demográficos, o que se reflete na capacidade de resiliência dos municípios e enfrentamento frente às mais variadas modalidades de ocorrências. Isso

porque embora Minas seja uma das unidades da federação com maior número de municípios, a maioria de suas cidades é de pequeno e médio porte.

Dadas a essas especificidades o Corpo de Bombeiros desenvolve estratégias multifacetadas que atenda às diversas regiões. Em 2017 foram registradas pelo CBMMG 341.691 ocorrências, o que representa um aumento de 3,14% em relação ao ano anterior. Já em 2018 foram atendidas 362.499 ocorrências, um crescimento de 20.808 ocorrências. O aumento nos registros pode estar relacionado ao aumento do número de cidades com unidades de bombeiros, dada a maior disponibilidade de recursos logísticos e humanos para atendimento à sociedade.

## Número de ocorrências atendidas/ano



Fonte: Anuário Estatístico CINDS-EMBM/2

Gráfico 3: Número de ocorrências atendidas por ano pelo CBMMG

## Evolução da frota

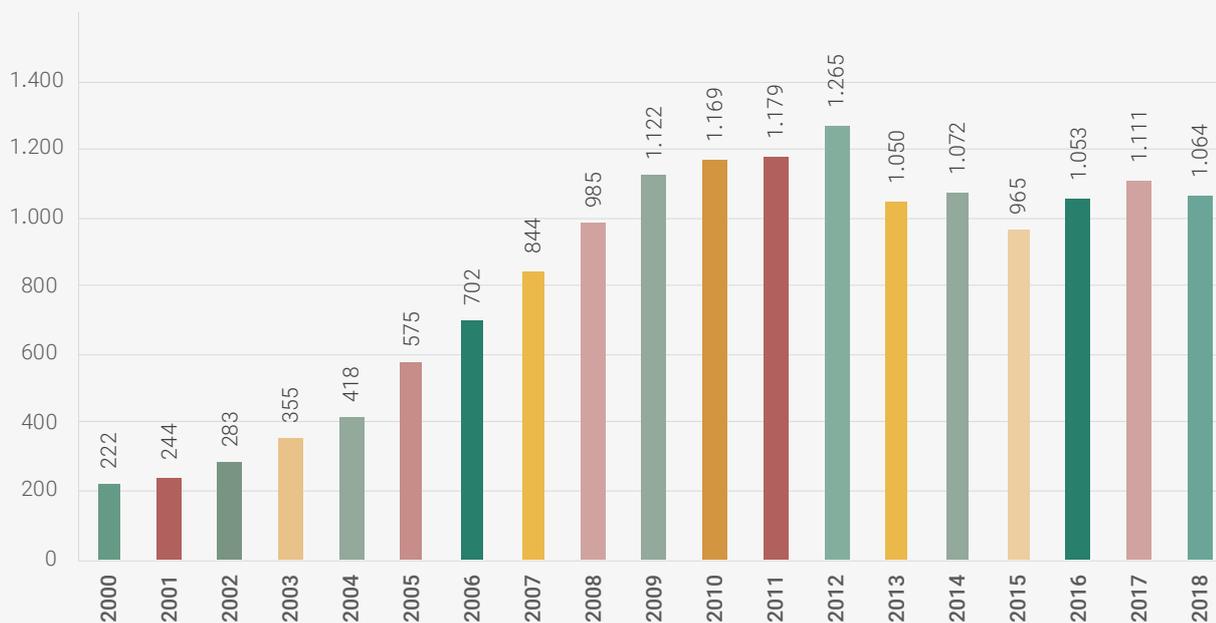
A ampliação da capilaridade do CBMMG trouxe como reflexo imediato o aumento e modernização da frota da Corporação. Porém, frente ao cenário de contenção de despesas e escasso investimento em ações de segurança pública do governo do Estado, o CBMMG tem buscado alternativas viáveis em outras fontes de investimento e captação de recursos.

Em 2015 a frota da Corporação era de 965 viaturas e o tempo médio de uso dessa viatura reduziu de 15 para aproximadamente 8 anos, proporcionando a diminuição de gastos com manutenção de viaturas. Ser equipada com veículos e equipamentos ade-

quados passou a ser uma das metas da Corporação para os próximos anos.

Em face da crescente demanda pela abertura de frações e elevação de unidades, o alto custo de nossas viaturas e a falta de investimento em aquisição e manutenção da frota, foi preciso repensar a aplicabilidade desses veículos. Chegou-se à conclusão de que se fazia necessária uma evolução responsável, que mantivesse a obrigação de permanente progresso tecnológico, mas priorizasse a segurança pessoal dos militares. E após análises de viabilidade, foram inseridas em nosso contexto operacional, a viatura multioperacional, com capacidade de atendimento a várias naturezas de sinistros.

## Número de viaturas / ano



Fonte: EMBM/4

Gráfico 4: Número de viaturas por ano

## Evolução do Efetivo

A atividade bombeiro militar requer investimento em formação, capacitação e treinamento especializado para resposta eficiente à vasta gama de ocorrências atendidas.

Os concursos públicos para ingresso na Corporação ficaram prejudicados ao longo de 2105 a 2018 e o CBMMG se vê constantemente impelido a investir em outras formas de se adequar à realidade. Em comparação com o biênio anterior, essa situação não se modificou, deixando evidente uma

estagnação no quadro de distribuição do efetivo. Portanto, o baixo efetivo para atender à abertura e elevação de frações, representa atualmente um dos maiores gargalos.

No ano de 2015 a Corporação contava com 5.966 militares distribuídos por 61 unidades em todo o Estado. A projeção de efetivo indicava a necessidade de 7.929 militares até 2018, para possibilitar a sustentação de abertura de novas frações. No entanto, 2018 apresenta-se com 5.940 militares, com um déficit de 1.989 militares em relação à projeção.

## Efetivo



Fonte: EMBM/1

Gráfico 5: Efetivo do CBMMG



FOTOGRAFIA CAROLINA B. SANTOS - 5º BIM

## **5. RESULTADOS PLANO DE COMANDO - 2017/2018**

O CBMMG realiza estudos permanentes, projetos e intervenções visando avaliar os pontos fortes, pontos fracos e gargalos de forma a alavancar o planejamento de ações estratégicas, além de desenvolver a expertise de captação de recursos alternativos.

Nesse sentido, o gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros surge como um importante instrumento de gestão, que aponta para a consolidação de projetos estabelecidos a partir do diagnóstico institucional. A verificação dos resultados dos programas e projetos apontaram, ao lado dos seus alcances efetivos e potenciais sucessos, algumas falhas que no final comprometem o andamento, entrega de valor e conclusão do projeto. Sob esta perspectiva, de todos os projetos apresentados na 2ª edição, 52% gerou valor para a instituição, 15% gerou valor parcialmente e 34% não entregou valor.

As possíveis falhas requerem o aprimoramento, aprendizagem e busca por fontes alternativas de recursos em prol da conclusão do projeto. Por outro lado, os resultados positivos alcançados até aqui e a abrangência do Plano de Comando em todas as esferas da Corporação asseguram um salto de qualidade e excelência de atendimento à sociedade mineira.

Os estudos realizados em relação aos programas e projetos, indicaram que alguns projetos não entregaram valor para a Corporação. Tais projetos serão foco de uma nova abordagem técnica ao longo do biênio 2019-2020, e sofrerão mudanças em relação ao escopo ou execução.

	Gerou valor	<b>52%</b>
	Gerou valor parcialmente	<b>15%</b>
	Não gerou valor	<b>33%</b>

Tabela 1: Resultado global dos projetos 2017 - 2018

PROGRAMA	PROJETO	RESULTADO 2017-2018
Capilarização do CBMMG	Criação de frações	✓
	Elevação de frações	✓
Tempo-Resposta	Efetividade no tempo-resposta	✗
Fortalecimento do Ensino	Pesquisa e especialização	✗
	Expansão do EaD	✓
	Fundação do CBMMG	✓
Tecnologia da Informação	Gestão da rede de dados	✗
	Otimização administrativa	✓
	Radiocomunicação digital	—
Sistema de Informação em Saúde	Evolução do SIGS	—
	Registro de acidentes de trabalho	—
Resiliência dos Municípios	Modelo de atuação	✗
	Regulação de atividades auxiliares	✓
Gestão do Risco e do Desastre	Estruturação logística	✗
	Plataforma de resiliência	✗
Potencialização da Atuação	Evolução do INFOSCIP	✓
	Modernização de equipamentos	✓
	Qualificação na plataforma EaD	✓
Simplificação de Processos	Implantação da REDESIM	✓
Fomento a Comunicação	TV Bombeiro	✓
	Mídia sociais e imprensa	✓

Tabela 2: Resultado dos projetos 2017 - 2018, sob o aspecto de valor agregado

## 5.1 Projetos que destacaram

Ao longo da produção de todas as edições do Plano de Comando, o Corpo de Bombeiros deu um salto de qualidade rumo à consolidação de suas metas. Avanço este que não se restringe apenas a um segmento específico da Corporação, mas estabelece uma nova era de realizações positivas no CBMMG. Muito desse sucesso se deve à gama de projetos orquestrados e implementados com maestria. Eles repercutiram positivamente em todas as esferas, contribuindo sobremaneira para elevar ainda mais o nome da Corporação e entregar um serviço com mais valor para a população.

Vale ressaltar que a base para a idealização desses projetos de destaque consiste em estabelecer importantes mecanismos de expansão do atendimento a mais municípios, garantindo aos cidadãos um estado mais seguro e resiliente.



## Projeto: Criação de frações

Em 2015 observando o Plano de Comando 1ª Edição, foi projetada a criação de 22 unidades, tendo como meta estabelecer fração do CBMMG em 80 municípios no final de 2018. No entanto, a escassez de efetivo e investimentos, exigiu da corporação uma abordagem técnica, teórica e metodológica diferenciada capaz de contornar esse óbice ao crescimento.

Essa reorganização só foi possível a partir do “Projeto Otimização Administrativa” e da mudança de paradigma que possibilitasse

a criação de uma nova estrutura operacional denominada Postos de Atendimento de Bombeiro Militar – PABM, que propiciou a presença do Corpo de Bombeiros em mais municípios com custo menor de instalação e efetivo reduzido.

Esses novos princípios gerais que fundamentaram e nortearam a expansão do atendimento, proporcionou a ampliação para 73 municípios. O mapa e tabela a seguir detalham a capilarização do CBMMG no Estado.

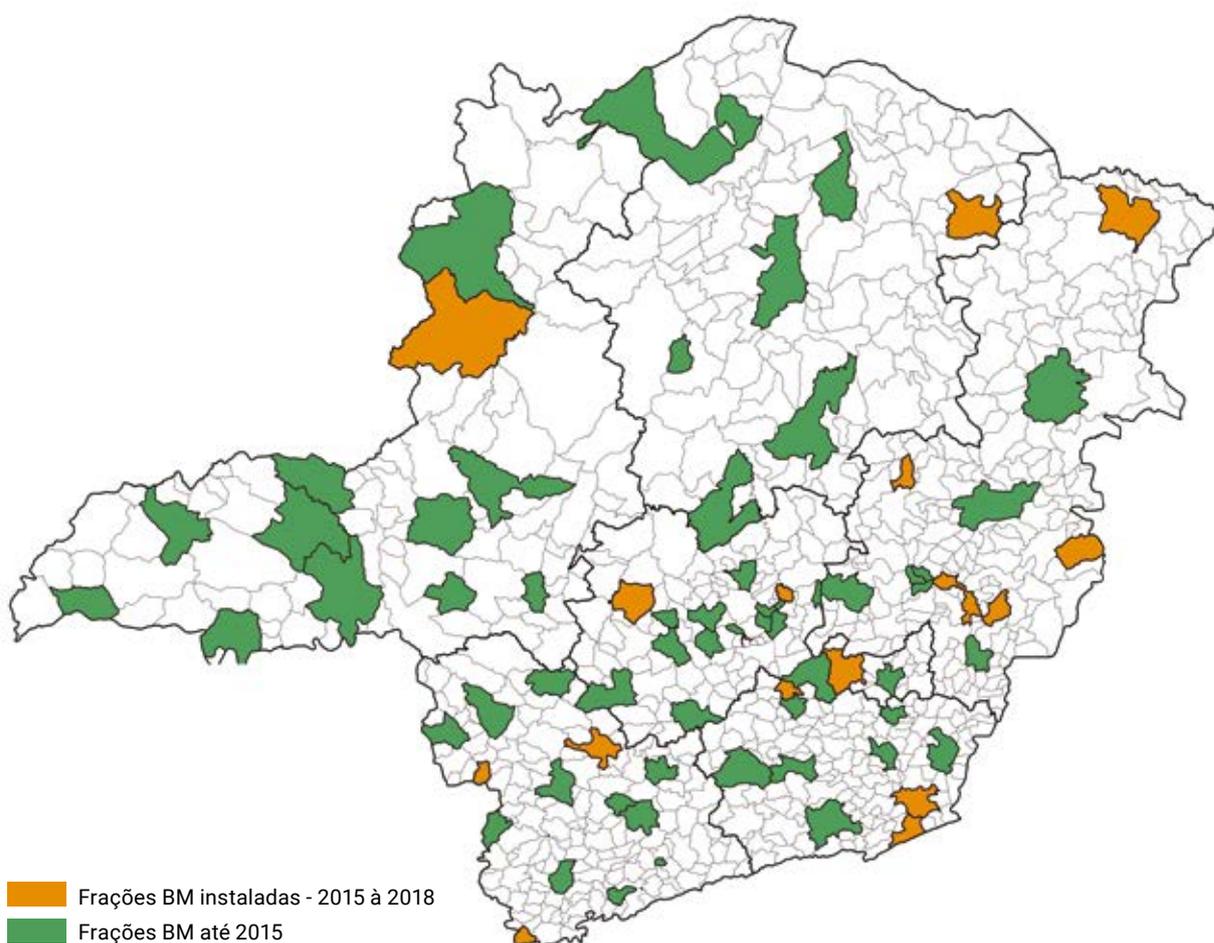


Figura 4: Presença do CBMMG no Estado

COB	CRIAÇÃO DE FRAÇÕES 2015-2016	MUNICÍPIOS
2º COB	PELOTÃO	Paracatu
3º COB		Leopoldina
5º COB		Caratinga
6º COB		Guaxupé
		Extrema

Tabela 3: Frações criadas em 2015 e 2016

COB	CRIAÇÃO DE FRAÇÕES 2017-2018	MUNICÍPIOS
4º COB	PELOTÃO	Salinas
5º COB		Almenara
		Resplendor
3º COB	PEMAD	Juiz de fora
2º COB		Uberaba
1º COB	POSTO AVANÇADO PA-BM	Mariana
		Lagoa Santa
		Bom Despacho
3º COB		Congonhas
		Além Paraíba
5º COB		São João Evangelista
6º COB		Boa Esperança
1º COB	COMPANHIA ESPECIALIZADA DE OPERAÇÕES AÉREAS	Varginha
		Uberaba
		Montes Claros

Tabela 4: Frações criadas em 2017 e 2018

## Projeto: Elevação de destacamento

O Corpo de Bombeiros em parceria com o Governo do Estado e prefeituras municipais tem trabalhado, desde 2015, na elevação de unidades em todas as regiões mineiras. A medida, além de aumentar a segurança e autonomia de atendimento, estabelece uma rede operacional capaz de fornecer suporte logístico e de recursos humanos pelo Estado.

As elevações viabilizam uma melhor estrutura operacional e administrativa, além de garantir o atendimento à população com mais eficiência, pois amplia a capacidade operacional em apoio às frações subordinadas. No final do 1º Ciclo foram elevadas duas Companhias Independentes a Batalhão; três Companhias a Companhia Independente.

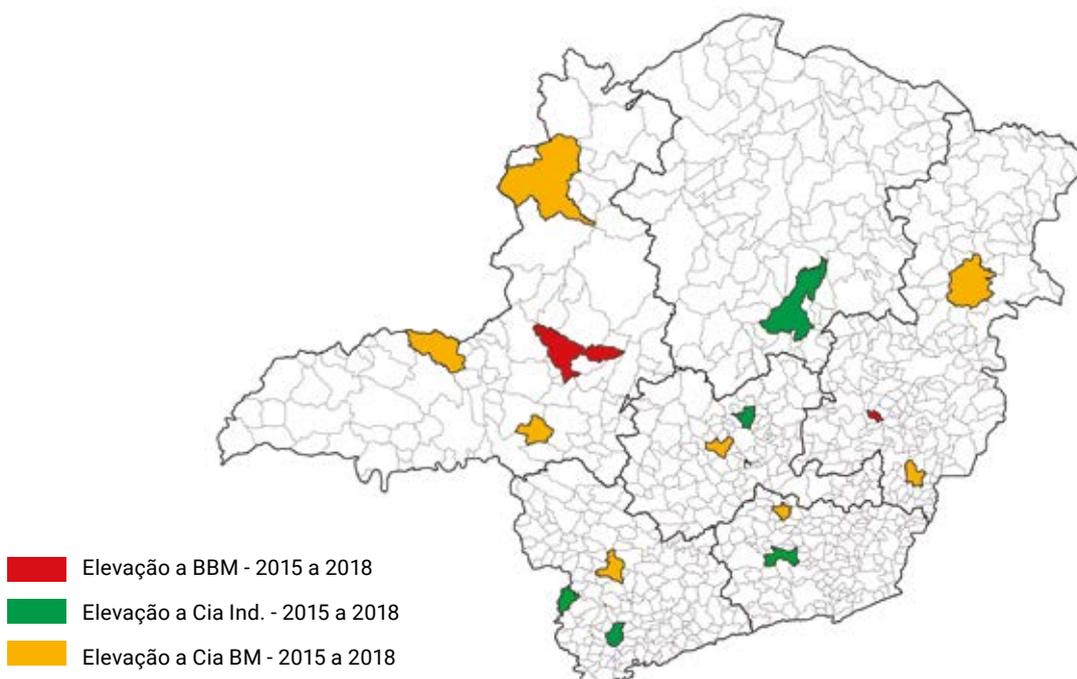


Figura 5: Frações elevadas de 2015 a 2018

COB	ELEVAÇÃO DE DESTACAMENTO	MUNICÍPIOS
2º COB	BATALHÃO	Patos de Minas
5º COB		Ipatinga
1º COB	COMPANHIA INDEPENDENTE	Sete Lagoas
4º COB		Diamantina
6º COB		Pouso Alegre
2º COB	COMPANHIA OPERACIONAL	Unaí
		Araxá
5º COB		Manhuaçu

Tabela 5: Frações elevadas de 2015 a 2018

## Projeto: Fundação do CBMMG

Ao longo do processo de elaboração do Plano de Comando, o cenário de promoção humanitária dos projetos sociais desenvolvidos pelo CBMMG, apontou para a necessidade de criação de uma associação que auxiliasse o Corpo de Bombeiros nas ações sociais e na disseminação da cultura de prevenção.

A partir dessas iniciativas programáticas, criou-se a Associação SALVAR, entidade sem fins lucrativos, cuja diretoria é composta por bombeiros militares, da ativa e da reserva, que não possuem nenhum tipo de remuneração pela Associação.

A Associação possui o objetivo principal de instituir, em 31 de agosto de 2019, a Fundação SALVAR, que será privada, sem fins lucrativos e incentivará o crescimento e desenvolvimento do CBMMG, sendo ela velada pelo Ministério Público.

A associação possui ainda o nobre objetivo de promover e apoiar projetos sociais em benefício à sociedade mineira que repercutam na prevenção a acidentes domésticos, de trânsito, incêndios e afogamentos, bem como disseminar conhecimentos e ações de primeiros socorros e de melhoria da saúde.



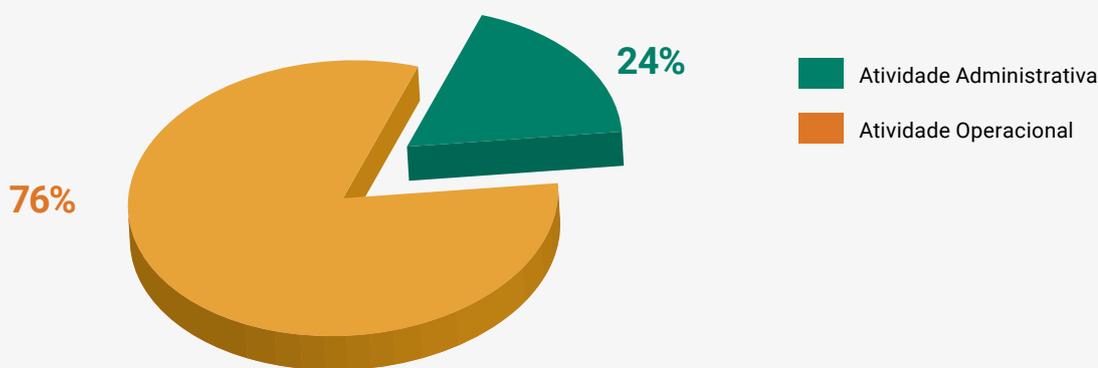
## Projeto: Otimização Administrativa

A partir do diagnóstico institucional estratégico desenvolvido em 2015, detectou-se a necessidade de implementar um projeto focado na otimização administrativa. Percebeu-se que várias atividades administrativas poderiam ser feitas de forma concentrada, extinguindo algumas seções, diretorias e diversas subseções. O resultado então foi um novo organograma institucional.

O emprego do efetivo se reorganizou, con-

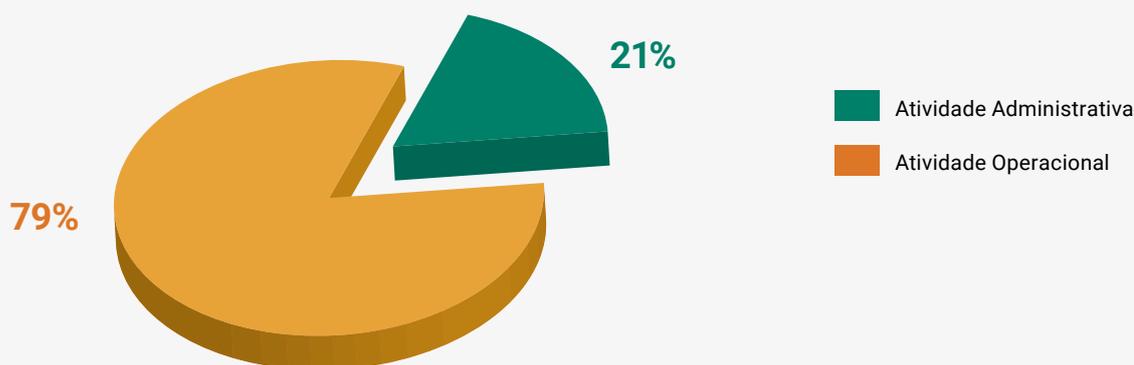
substanciado no novo modelo da estrutura administrativa, que passou de 24% do efetivo empregado na atividade meio, para 21% do efetivo atual, totalizando 168 militares liberados para emprego na atividade fim.

O controle e redistribuição de recursos humanos, sem precisar reestruturar a dinâmica financeira e orçamentária da Corporação, tornaram-se ações imprescindíveis para adaptação diante cenário de crise econômica.



Fonte: Relatório de encerramento do projeto

Gráfico 6 - Distribuição percentual do efetivo do CBMMG na atividade administrativa e operacional antes da implementação do projeto otimização administrativa



Fonte: Relatório de encerramento do projeto

Gráfico 7 - Distribuição percentual do efetivo do CBMMG na atividade administrativa e operacional após implementação do projeto otimização administrativa

Com base na Lei Estadual nº 22.839, o Corpo de Bombeiros publicou a Portaria nº 33, vigente desde 02 de julho de 2018, que visa organizar, padronizar e regulamentar a atuação dos profissionais e voluntários que exercem atividades auxiliares do CBMMG.

Respaldado pela Portaria 33, o Corpo de Bombeiros é o responsável por credenciar os órgãos e pessoas que exerçam atividades auxiliares e, ainda, fiscalizar o cumprimento das prescrições legais. O objetivo da normatização é fortalecer estes atores, valorizar os profissionais e voluntários, que serão capacitados conforme requerimento de credenciamento encaminhado da Diretoria de Atividades Técnicas (DAT).

Desde a promulgação da Portaria já foram recebidos 1.017 requerimentos para credenciamento/dispensa de realização de curso, 195 pessoas físicas e jurídicas credenciadas e 1.488 discentes matriculados em curso no moldes definidos pela legislação.



## Projeto: Evolução do INFOSCIP

A primeira edição do plano de comando previa a modernização e evolução do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico (SSCIP), seguindo a premissa de desenvolver recursos tecnológicos para a desburocratização do sistema, de forma a agilizar o processo de regularização de edificações, fornecendo meios de coordenação e controle de Processos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (PSCIP) e suas variações.

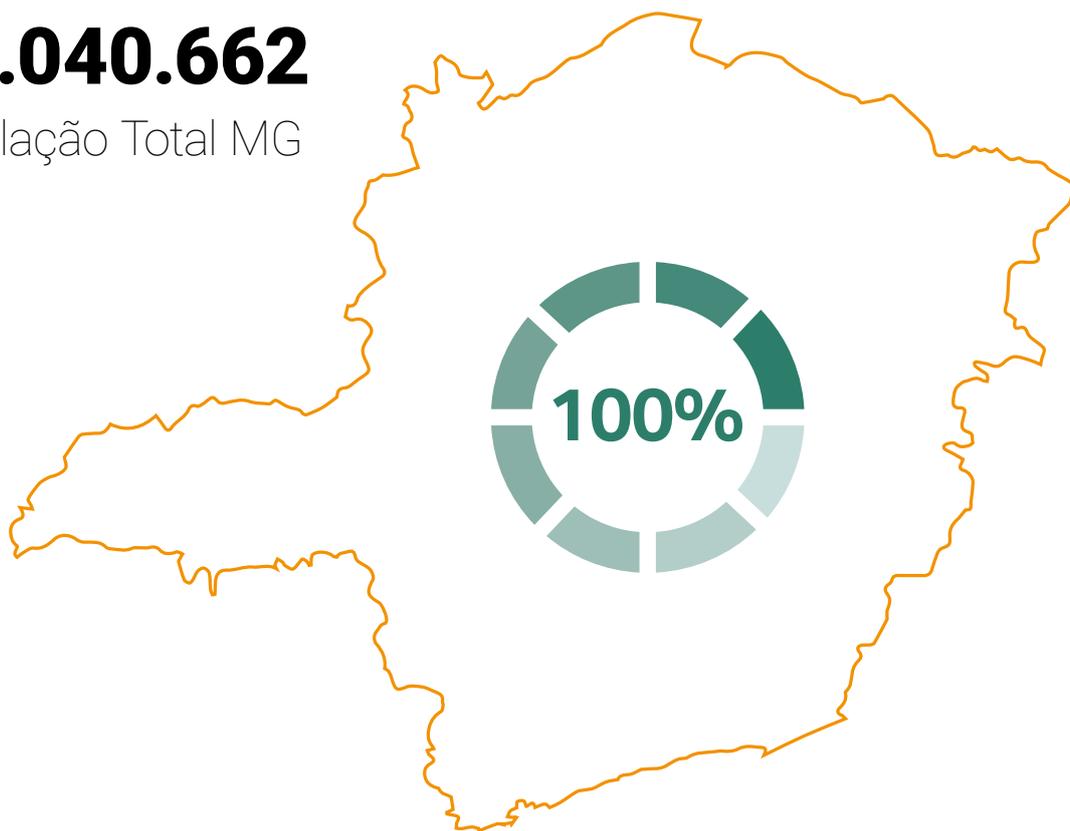
O INFOSCIP – Sistema de Informações Contra Incêndio e Pânico, onde são realiza-

dos no ambiente virtual todo o trâmite, cadastramento e liberação dos Processos de Segurança Contra Incêndio e Pânico e Processos de Fiscalização foi aprimorado.

A medida possibilitou a simplificação dos processos, fornecendo meios versáteis de consultas, solicitações e outros serviços facilitadores para o processo de segurança contra incêndio e pânico, dando ainda maior celeridade para regularização das edificações. Atualmente, o sistema atende todos os municípios do Estado.

# 21.040.662

População Total MG



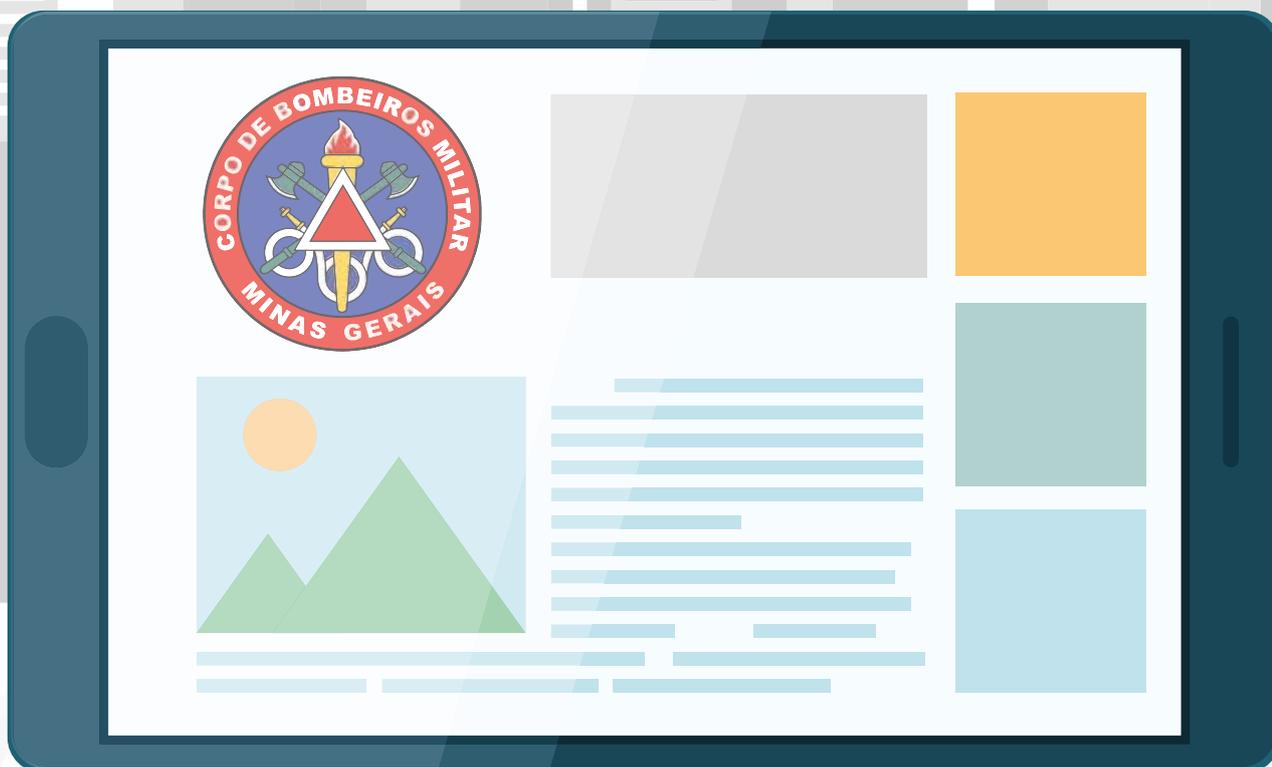
## Projeto: Modernização de Equipamentos

A agilidade das transformações trazidas pela implantação do INFOSCIP e o desenvolvimento de novas tecnologias possibilitou o CBMMG incrementar a sua rede de equipamentos utilizados para realização de vistorias e análise de projetos.

A utilização de equipamentos modernos e informatização na realização das vistorias foi fundamental, não só para aumentar produtividade do trabalho, mas também dar maior confiabilidade no levantamento de dados e realização de estatísticas dos serviços de PSCIP.

Em consonância a este avanço tecnológico, o uso de tablets em substituição aos PSCIP impressos se transformou em uma importante ferramenta que permite ao operador inserir e arquivar informações relevantes ao processo. Além de contribuir para preservação do meio ambiente com a substituição do papel impresso.

Foram adquiridos 77 tablets, 120 chips de dados, 100 trenas eletrônicas e 58 luxímetros, que foram distribuídos para todas as unidades dotadas das funcionalidades do sistema.



## Projeto: Qualificação na Plataforma EaD

A criação da Plataforma de Ensino à Distância – EAD propiciou a capacitação de pessoal para a tramitação e operacionalização das funcionalidades do INFOSCIP. Ela foi primordial para expansão do sistema no Estado. Na plataforma também são tratadas questões sobre a legislação de segurança contra incêndio e pânico. Formaram 361 militares no CASCIP (Curso de Atualização em Segurança Contra Incêndio e Pânico), 74 no CAPS (Curso de Análise de Processo de Segurança Contra Incêndio e Pânico) e 143 no treinamento do INFOSCIP, em um total de 578 militares.



## Projeto: Implantação da Redesim

O diagnóstico estratégico desenvolvido na primeira edição do plano de comando desencadeou uma série de transformações e otimização em todo o serviço de atividades técnicas do CBMMG. Prova disso foi a revisão normativa da Instrução Técnica 01 – IT-01, que estabelece medidas de segurança contra incêndio e pânico nas edificações e áreas de risco em todo o Estado.

Mudanças significativas foram implementadas visando a desburocratização e tramitação dos Processos de Segurança Contra Incêndio e Pânico – PSCIP, que culminaram na implantação do Portal da REDESIM, que remete à simplificação de todo o sistema.

Assim, a definição da forma de licenciamento considera o grau de risco e a complexidade da edificação, área de risco ou

empresa, mediante informações fornecidas ao CBMMG. O licenciamento provisório ou AVCB é emitido, conforme o caso. Em situações específicas o CBMMG poderá permitir o licenciamento automático para empresas de baixo risco, emitindo a Declaração de Dispensa de Licenciamento.

A medida de simplificação ainda proporciona às empresas o Certificado de Funcionamento Provisório, que emite autorização prévia para funcionamento conforme critério previsto na legislação do SSCIP, considerando informações prestadas pelo empreendedor, garantindo a esse último dar prosseguimento aos diversos trâmites exigidos pelo Estado em casos que o AVCB é pré-requisito. A implementação do projeto resultou em aumento de 63,7% na taxa de emissão de AVCB de edificação de baixo risco.

**DECLARAÇÃO DE DISPENSA DE LICENCIAMENTO**

NÚMERO: MGL180008190

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais declara que o empreendimento abaixo descrito está isento de licenciamento junto a este órgão, nos termos da legislação estadual vigente e considerando as declarações firmadas pelo empreendedor.

Endereço: ALIPIO DE MELO Nº: 813  
Complemento: 9/ LOJA SALA 01;  
Bairro: JAROM MONTANHES  
Município: RIBEIRO HORIZONTE  
Razão social: RODRIGO ALVES KELLER - C.P.F.: 084.975.398-40 - ME  
CNPJ/CPF: 12.028.780/001-67  
Proprietário: RODRIGO ALVES KELLER  
Emitido em: 25/06/2018 15:41

**Observações:**

- 1 - Esta Declaração será válida enquanto perdurarem as características declaradas pelo empreendedor e possibilitará o exercício das respectivas atividades de maneira regular junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.
- 2 - A veracidade das declarações prestadas sobre o empreendimento é de inteira responsabilidade do empreendedor sob pena de incorrer no cometimento de crime e de anulação deste documento, sem prejuízo das demais sanções aplicáveis.
- 3 - O empreendimento poderá ser visitado para fins de fiscalização pelo Corpo de Bombeiros Militar a qualquer tempo.
- 4 - Cabe ao responsável pelo empreendimento atender às exigências e requisitos de segurança contra incêndio e pânico mínimos: saídas de emergência, iluminação de emergência, extintores de incêndio conforme o risco a proteger, sinalização de emergência e outras necessárias nos casos de armazenamento de líquidos ou gases inflamáveis. As exigências poderão ser consultadas no site: [www.bombeiros.mg.gov.br](http://www.bombeiros.mg.gov.br).

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS**

**CERTIFICADO DE FUNCIONAMENTO PROVISÓRIO**

NÚMERO: MGL1800081903 VALIDADE: 25/06/2018

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais declara que o empreendimento abaixo descrito tem autorização prévia para funcionamento, conforme previsto na legislação do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico vigente, considerando as informações prestadas pelo empreendedor.

Endereço: ITAMBACURI Nº: 208  
Complemento: null  
Bairro: LEVINDO PALA PEREIRA  
Município: DIVINÓPOLIS  
Razão social: TEODORO CAMARGA LTDA - ME  
CNPJ/CPF: 20.119.089/0001-17  
Proprietário: MELINA HORTA BARBOSA ORELLANA  
Emitido em: 20/06/2018 18:22

**Observações:**

- 1- Cabe ao responsável pelo empreendimento atender às exigências e requisitos de segurança contra incêndio e pânico mínimos: saídas de emergência, iluminação de emergência, extintores de incêndio conforme o risco a proteger, sinalização de emergência e outras necessárias nos casos de armazenamento de líquidos ou gases inflamáveis. As exigências poderão ser consultadas no site [www.bombeiros.mg.gov.br](http://www.bombeiros.mg.gov.br).
- 2- A veracidade das declarações prestadas sobre o empreendimento é de inteira responsabilidade do empreendedor sob pena de incorrer no cometimento de crime e de anulação deste documento, sem prejuízo das demais sanções aplicáveis.
- 3- O empreendimento poderá ser visitado para fins de fiscalização pelo Corpo de Bombeiros Militar a qualquer tempo.
- 4- Este certificado deve ser substituído pelo licenciamento definitivo dentro de sua validade.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS**



FOTO: MITCHELL NAZAR

O CBMMG idealizou o projeto TV Bombeiros, que se transformou em pouco tempo em uma revolucionária e poderosa ferramenta de marketing de relacionamento e aproximação com a sociedade, propagando vídeos de interesse institucional. Atualmente, a TV

já produziu 47 vídeos e viabiliza pela internet conteúdos que fortaleçam a imagem institucional do CBMMG e favoreçam a promoção das atribuições constitucionais, especialmente aquelas relacionadas a formação de uma cultura de prevenção da população mineira.

## **6. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2020**

No mundo globalizado, hiper-conectado e competitivo em que estamos inseridos, as grandes corporações passam por processos de mudança contínua para evoluírem de acordo com as novas tendências mundiais. A evolução exponencial da tecnologia garante amplo acesso à informação tornando a sociedade cada dia mais exigente com o serviço que lhe é prestado.

Esse cenário seletivo e competitivo impõe mudanças significativas também para as organizações públicas, que precisam se adaptar para conferir efetividade às ações do Estado, analisando as dinâmicas e potencialidades de cada setor. Nesse sentido, o Corpo de Bombeiros Militar está desenvolvendo soluções alternativas para crescer e aprimorar o serviço prestado

Sob a diretriz do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), a 3ª edição do Plano de Comando sistematiza ações estratégicas para reduzir ou mitigar as vulnerabilidades, aumentar os recursos, e melhorar o serviço prestado à população. Busca-se o desenvolvimento em sintonia com a cultura e o contexto organizacional, a partir da colaboração de diversos setores da Corporação.

A gestão de projetos é uma importante ferramenta para lidar com as transformações em curso no CBMMG. Nesse processo, o gerenciamento de projetos auxiliou a fluidez e fortalecimento das ações. Com objetivo de potencializar os resultados surge o conceito de metodologias ágeis de projetos, uma maneira de responder ao cenário de mudanças constantes.

A gestão de projetos tradicional, ou seja, em cascatas, foi utilizada para gerenciar os projetos estratégicos do CBMMG no período 2017-2018. Apesar de ser uma metodologia sistematizada e amplamente conhecida, não fazia parte da rotina da corporação trabalhar com gerenciamento de projetos.

A experiência foi positiva sob o ponto de vista de valor agregado com o resultado do portfólio, conforme descrito no capítulo 5. Entretanto, as lições aprendidas nesta jornada indicaram a necessidade de maior flexibilização do escopo, em alguns casos, e de substituição de projetos constantes no portfólio, que em função de variáveis externas passaram para um nível de prioridade mais baixa

em relação a outros que surgiram.

Os métodos ágeis foram uma alternativa identificada com potencial de remover ou minimizar os gargalos que inviabilizaram os projetos do biênio anterior, pois, auxiliam equipes a encarar a imprevisibilidade dentro de um projeto por meio de entregas incrementais e ciclos iterativos. Além disso, promovem um processo de gerenciamento de projetos experimental e adaptativo. É uma filosofia que incentiva o trabalho em equipe, a auto-organização, a comunicação frequente, o foco na sociedade e a entrega de valor. São práticas focadas em entregas rápidas e de qualidade, que busca o alinhamento do projeto com as necessidades da população e os objetivos da instituição.

Sabe-se que os métodos ágeis envolvem uma mudança de pensamento que requer tempo e um trabalho focado na cultura e estrutura organizacional. Com o objetivo de iniciar esse processo de transformação, o biênio 2019-2020 utilizará alguns preceitos dos métodos ágeis, com adaptações de ferramentas como o *design thinking*, *kanban*, *canvas*, dentre outras que se ajustarem ao contexto da corporação.

As ferramentas ágeis não serão aplicadas na sua plenitude por questões relacionadas à estrutura e cultura organizacional. Busca-se uma adaptabilidade das ferramentas, aproveitando a sua essência e conteúdo, sem priorização de ritos. Dessa forma, adequá-las à instituição para atender com agilidade e qualidade a esse novo contexto de avanços tecnológicos e ao ambiente de projetos que se torna inconstante e desafiador.

**O CBMMG executará seu Planejamento em 2019-2020 por meio de Iniciativas Institucionais e Programas/Projetos Estratégicos. Uma iniciativa institucional já aprovada e validada é o desdobramento dos objetivos estratégicos em metas setoriais, consolidados em um Plano denominado Gestão por Metas, conforme detalhamento previsto no item 6.2. Os programas e projetos inicialmente aprovados estão detalhados no item 6.3, composto pelo portfólio estratégico.**



Figura 6: Ações institucionais (portfólio estratégico e iniciativas) que convergem para alcançar os objetivos estratégicos

## 6.1 Metodologia de revisão do plano de comando

A revisão da 3ª edição do Plano de Comando pautou-se em uma releitura das edições anteriores, complementando com a utilização dos valores do Design Thinking, aliado aos preceitos da matriz swot. Sob a perspectiva do olhar humano da tropa para as questões institucionais. Com essa releitura, procura-se soluções criativas para fazer mais com menos recursos e obter ganhos em processos operacionais, administrativos e financeiros, causando um impacto positivo na prestação de serviços.

### 6.1.1 Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma metodologia de gestão de projetos que permite construir de forma esquematizada uma tabela de quatro partes, onde são listadas as forças e as fra-

quezas, as ameaças e oportunidades que podem influenciar a existência da organização.

As forças e fraquezas são considerados fatores internos, sobre os quais a corporação pode agir sem interferências. Contudo, as oportunidades e ameaças são fatores externos, sobre os quais não tem o controle. O estudo do cenário interno e externo permite analisar de que forma é possível contrapor as adversidades e usufruir melhor dos êxitos.

O autoconhecimento é algo essencial para a tomada de decisão, principalmente para as instituições públicas, carentes de investimento, em tempos de economia diminuta e oscilativa. Para a 3ª edição do Plano de Comando, o Corpo de Bombeiros pautou-se em análise de cenários para se chegar a um melhor resultado. Nesse segmento, a reformulação da matriz SWOT buscou a participação do alto comando, possibilitando uma atualização do cenário para direcionar as ações estratégicas a serem desdobradas.

## Forças

- Credibilidade da Corporação;
- Autonomia administrativa e orçamentária;
- Política interna de formação e capacitação;
- Legislação de prevenção e combate a incêndio, com poder de polícia;
- Legislação de gestão de atividades auxiliares;

## Oportunidades

- Interesse dos municípios nas Brigadas Municipais;
- Valorização profissional Bombeiro Militar voltada para preservação da vida;
- Expansão da oferta de serviços em razão do aumento da demanda;
- Instituições de ensino, desenvolvimento e pesquisa no Estado;
- Criação de fóruns nacionais de discussão;

## Fraquezas

- Ausência de metas e objetivos setoriais;
- Pouca capilaridade no Estado;
- Efetivo reduzido;
- Carência de estrutura de treinamento;
- Carência de soluções tecnológicas;

## Ameaças

- Contingenciamento de recursos orçamentários destinados ao CBMMG;
- Velocidade das mudanças do ambiente externo e anseios sociais;
- Cultura de prevenção da população

## 6.1.2 Design Thinking

Design Thinking é uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa. As pessoas são colocadas no centro de desenvolvimento. Ele auxilia na imersão e no entendimento de parâmetros para criar projetos com qualidade. Dessa maneira, atua como suporte para análise e avaliação do problema, chegando a uma solução mais inovadora para qualquer tipo de trabalho.

Descobrir onde encontrar caminhos para inovar envolve conhecer a si e ao ambiente externo, conhecer os pontos fortes, as fragilidades, condições macroeconômicas, demanda reprimida e anseios da sociedade. Foi utilizado para aplicar o design thinking no CBMMG um questionário, objetivando incluir os anseios da tropa para as possíveis direções que nossa Corporação deverá tomar nos próximos anos.

A reformulação e atualização do Plano de Comando passou por várias etapas ao longo do biênio 2017-2018. Com a inovação e inclusão do design thinking, a doutrina norteadora dos trabalhos para alcance dos resultados pactuados nos três ciclos de desenvolvimento, expressou-se em sucessivas ações estratégicas e de relevante impacto institucional.

Em um primeiro momento, foi preciso **entender** o contexto no qual o CBMMG está inserido, por meio de uma análise interna e externa. Para isso, desenvolveu-se uma análise de cenário (apresentada no capítulo 4), seguida de uma pesquisa com a tropa e consulta aos comandantes de Unidades Intermediárias para compreender as expectativas e sugestões de melhoria. A aplicação da metodologia indicou questões idealizadas pela à tropa. A ideia é estabelecer um marco inicial de referência com base nas alternativas surgidas, no qual possam ser avaliadas as ações a serem implantadas futuramente nos ciclos de desenvolvimento do plano de comando.

Os dados coletados foram refinados e **ob-servou-se** possíveis soluções a curto, médio e longo prazo. Com o objetivo de **definir** parâmetros e idealizar estratégias de crescimento, um grupo multidisciplinar participou do processo e decidiu sobre os projetos inicialmente aprovados para compor o portfólio estratégico do CBMMG.

A etapa seguinte foi a elaboração do Plano de Comando 3ª Edição, que é o **protótipo** construído com base no diagnóstico e análises anteriores. O biênio 2019-2020 será o período de teste do plano.

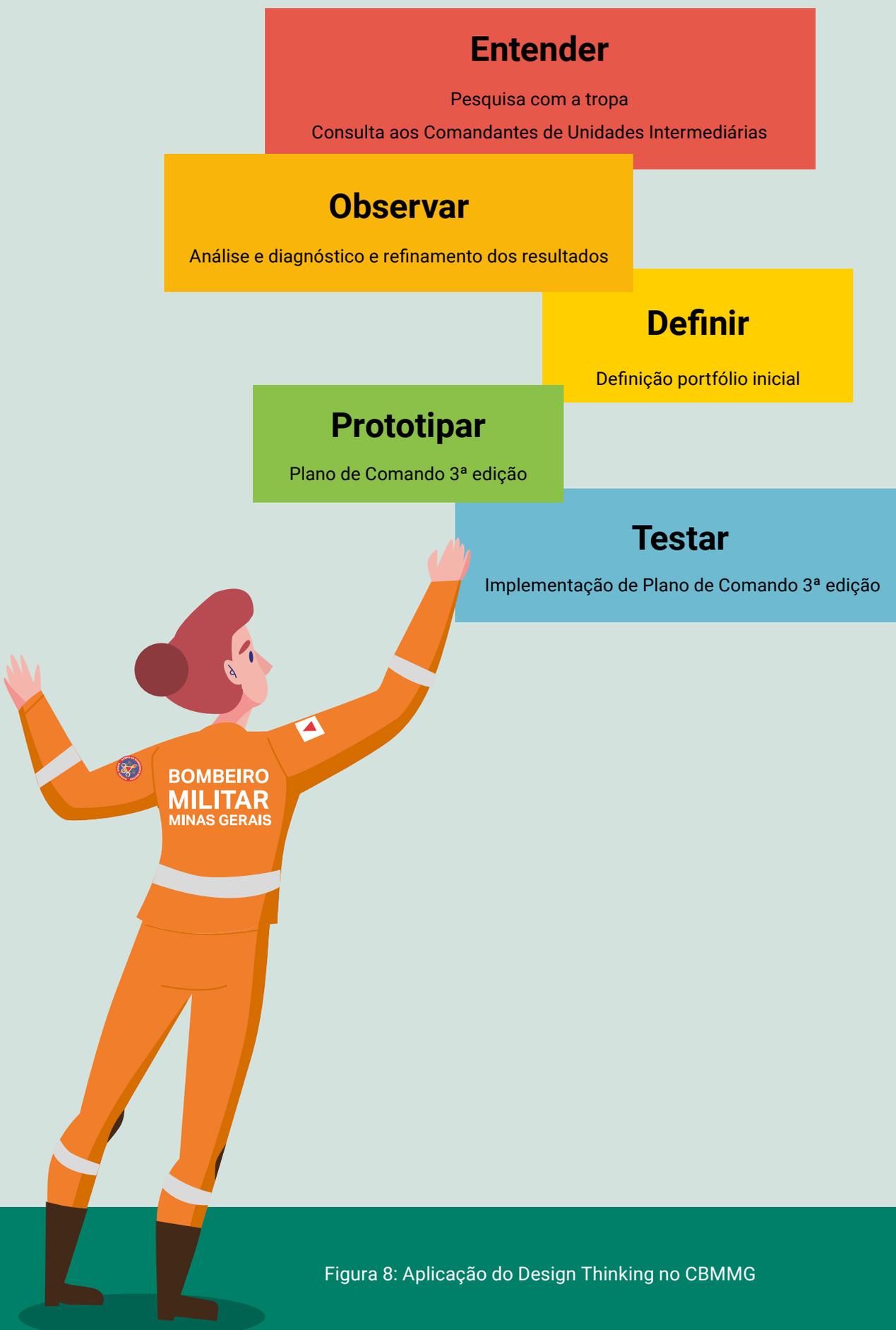


Figura 8: Aplicação do Design Thinking no CBMMG

Seguindo a abordagem do Design Thinking, após um amplo estudo do cenário político e socioeconômico, a etapa seguinte foi uma ampla consulta à tropa, por meio de um formulário eletrônico, o qual trouxe informações sobre o conhecimento da tropa em relação ao Plano de Comando do CBMMG, a compreensão e aceitação dos objetivos, programas e projetos estratégicos, implementados pelo comando da corporação. Tal pesquisa buscou traçar um esboço do cenário interno institucional e o grau de comprometimento dos militares com o avanço institucional.

De posse dos resultados, prosseguiu-se com uma aprofundada análise dos mesmos e submissão ao Alto Comando da corporação, permitindo reforçar o conhecimento sobre o sentimento de responsabilidade mútua e os anseios da tropa para o CBMMG. Tais resultados permearam todas as etapas seguintes de trabalho, avaliações, revisões e decisões para o portfólio de projetos que comporá a presente revisão do Plano de Comando, vigorando no próximo biênio a marcha conjunta do comando e a tropa, avançando no mesmo sentido e direção.

Os dados apresentados a seguir demonstram resultados da pesquisa realizada com os Bombeiros Militares de Minas Gerais. Nota-se uma amostra fidedigna dos membros da corporação, quanto à idade, tempo de serviço, postos e graduações, representantes da capital e interior de Minas Gerais, permitindo obter um panorama real do CBMMG hoje, sob o enfoque Plano de Comando.

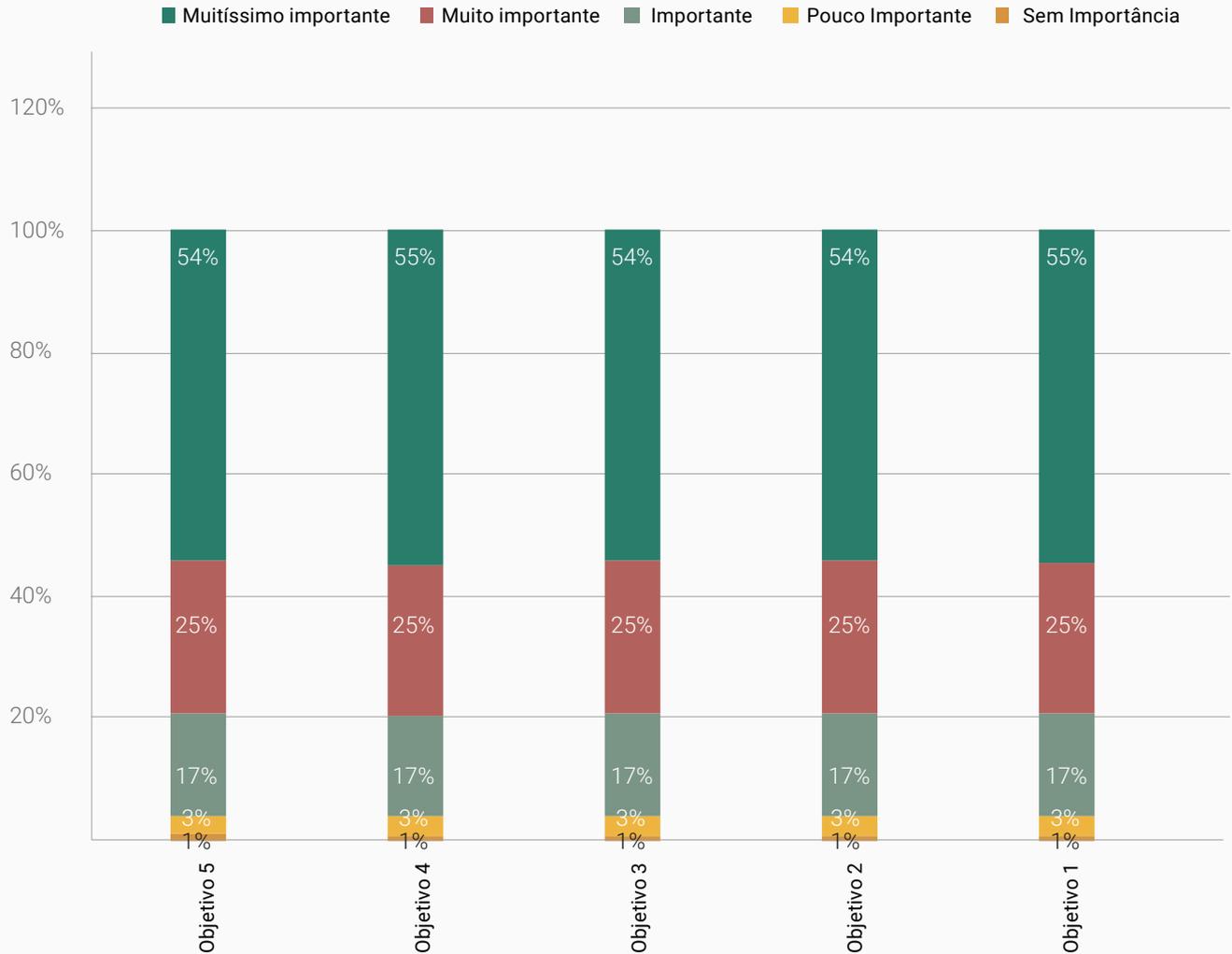
A amostra consistiu em 1.406 bombeiros militares da ativa, que responderam ao formulário voluntariamente, o que alcançou

representantes de todos os postos e graduações, de todas as unidades, afirmando a fidedignidade da amostra. Militares que trabalham em funções administrativas e operacionais participaram da pesquisa, o que permitiu uma perspectiva de todos os ângulos da tropa, respeitando as peculiaridades regionais e funcionais.

Os objetivos estratégicos indicam o norte para se alcançar os resultados almejados. Tais objetivos foram avaliados pelos militares participantes da pesquisa, que os classificaram em uma escala que varia de 1 a 5, de “sem importância” a “muitíssimo importante” para a instituição. Os resultados podem ser observados no gráfico apresentado a seguir. Ante aos resultados, é possível afirmar que mais de **96%** da tropa avalia os objetivos como importante a muitíssimo importante.

No contexto do planejamento estratégico, o caminho para se chegar aos resultados almejados é trilhado pelos objetivos estratégicos, que são implementados por meio dos projetos. Os objetivos estratégicos foram organizados em eixo para favorecer a sinergia entre os projetos e os resultados mais efetivos. O Eixo principal trata da expansão do CBMMG e os eixos suporte são a sua base para sustentar o crescimento da corporação. Da mesma forma que os objetivos, os eixos principal e suporte foram avaliados pela amostra, que os classificaram em uma escala que varia de 1 a 5, de “sem importância” a “muitíssimo importante” para a instituição. O gráfico a seguir apresenta a média de avaliação para cada eixo. A média geral da visão da tropa com relação aos eixos suporte e eixo principal é de 3,97, ou seja, pode-se afirmar que os respondentes avaliam os temas como muito importantes.

## Avaliação dos Objetivos Estratégicos



Objetivo 1: Excelência no atendimento com tempo-resposta

Objetivo 2: Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres

Objetivo 3: Eficiência na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico

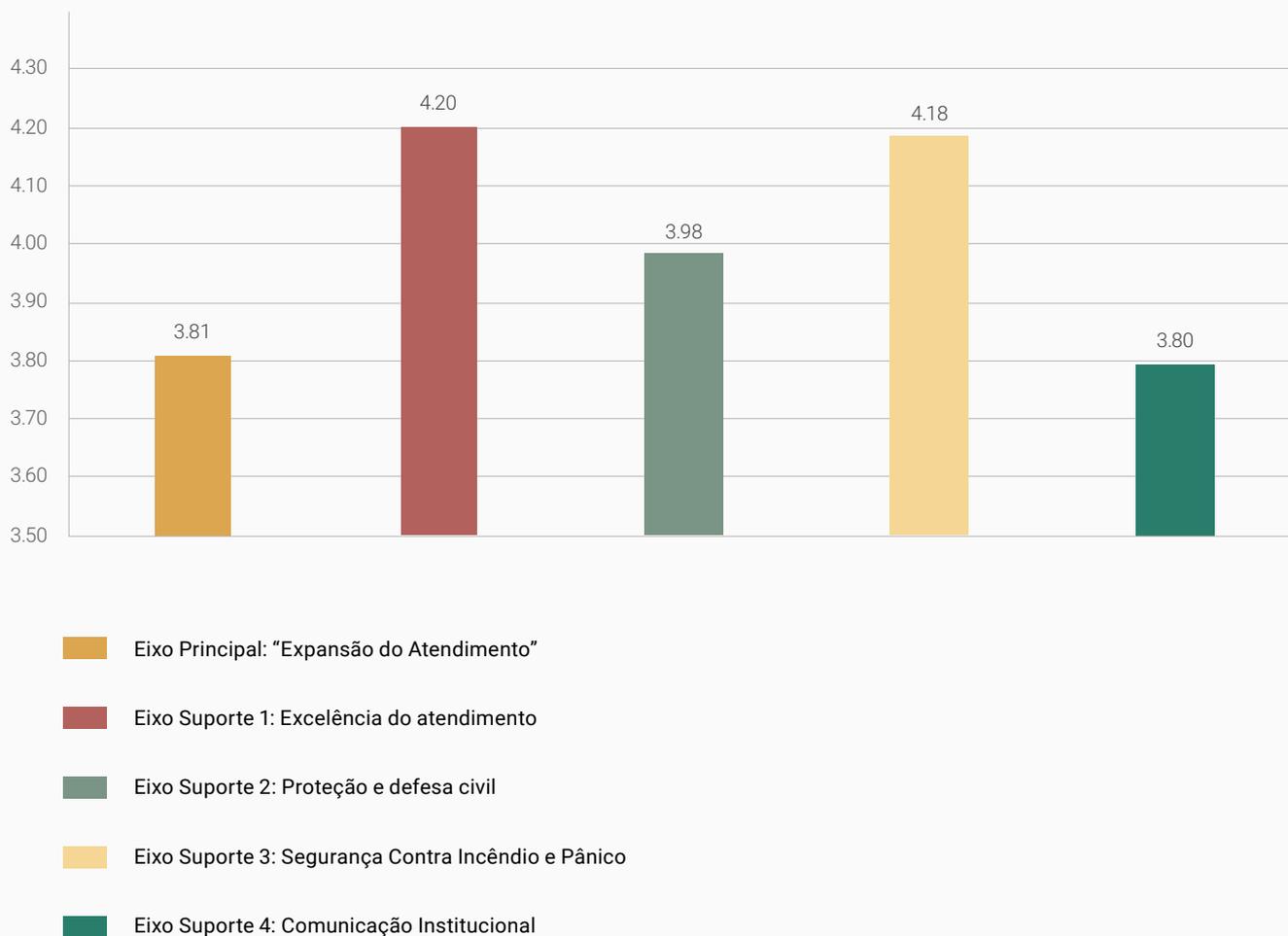
Objetivo 4: Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade

Objetivo 5: Incentivar a cultura de prevenção e proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente

Fonte: ASPLAN CBMMG

Gráfico 8: Avaliação dos objetivos estratégicos

## Avaliação do Eixo Principal e Eixos Suporte



Fonte: ASPLAN CBMMG

Gráfico 9: Avaliação dos eixos estratégicos

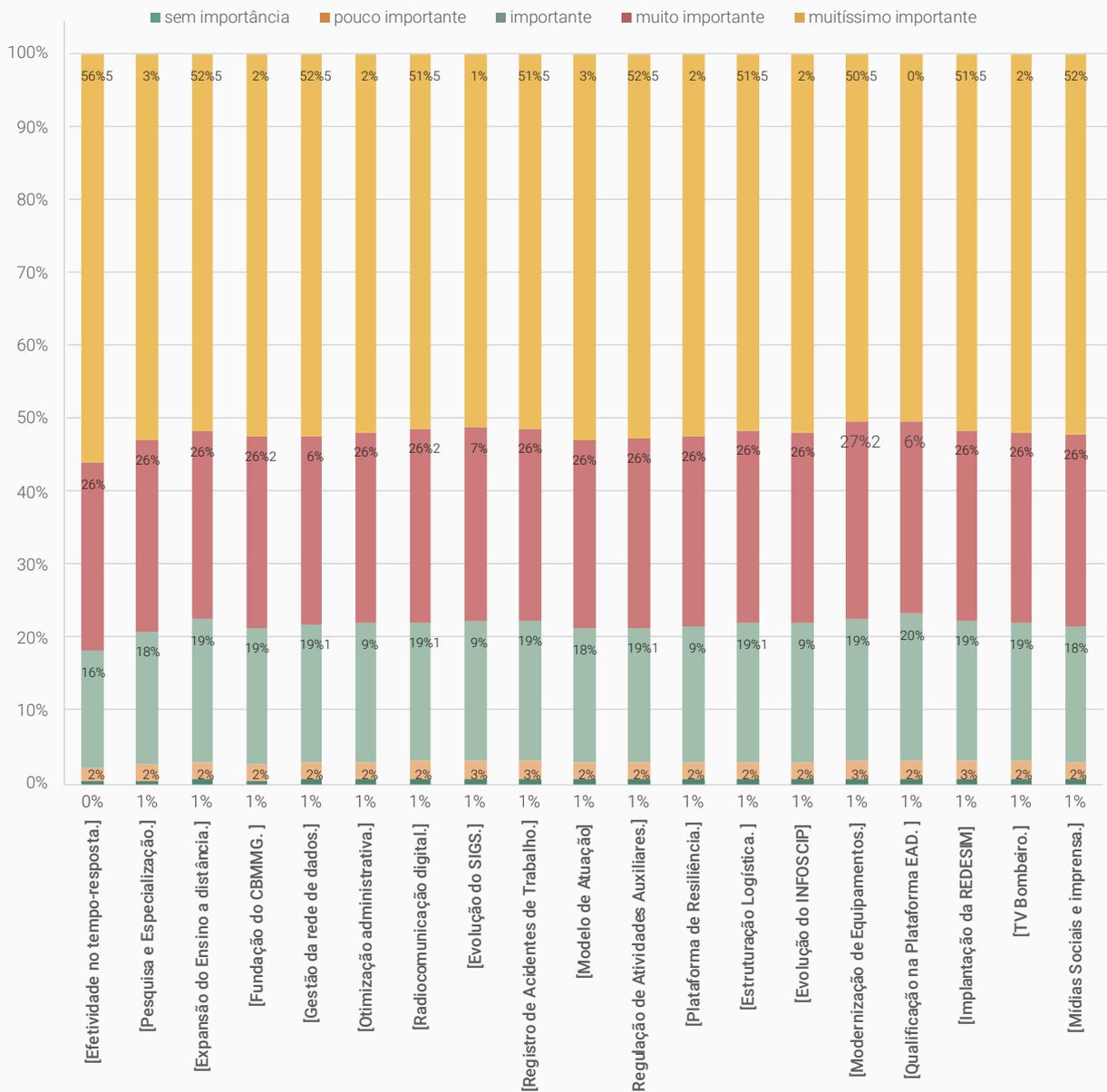
Ao suscitar a reformulação do Plano de Comando 3ª Edição, a corporação buscou uma nova metodologia de elaboração de suas estratégias, marcada não somente por um processo de retomada de idéias e investimentos, mas também por um caráter mais participativo da tropa, calcado na redução de diferenças regionais, como forma de legitimar a elaboração do Plano de Comando e respaldar suas ações futuras.

Ao ouvir a tropa, a Corporação contabilizou os principais anseios e críticas, chegando a um resultado que ao longo do tempo, tra-

rá para a instituição um crescimento mais equânime, transparente e durável. Organizados em um gráfico, apresentado a seguir, alguns aspectos do que a tropa espera da Corporação para os próximos anos foram convergentes com o direcionamento das outras edições do Plano de Comando.

Citado por 23% da tropa como um dos principais problemas a serem sanados, é também um dificultador para abertura de frações é o efetivo. A tropa anseia por iniciativas para valorização do público interno, mencionado por 14% dos militares. Esse aspecto leva a corporação dedicar mais em um

## Avaliação dos projetos



Fonte: ASPLAN CBMMG

Gráfico 10: Avaliação dos projeto

processo de comunicação eficiente, dando à tropa o grau de importância a eles merecida.

Investir mais em capacitação, aspiração de 11% do público ouvido, está na pauta para os próximos projetos. Desde 2015 alguns projetos tratam do tema com afinco e, várias melhorias foram desenvolvidas nesse aspecto, aumentando sobremaneira a oferta de cursos tanto internos quanto externos

com impacto no aprimoramento da qualidade no teatro de operações.

O contexto econômico leva ao baixo investimento em equipamentos e renovação da frota, citado por 10 e 9% dos militares, respectivamente. Não obstante o aporte logístico conseguido com a captação de recursos alternativos, o Corpo de Bombeiros trabalha estrategicamente para implementar melhorias nos

equipamentos e viaturas, buscando alternativas para contornar o baixo orçamento de investimento.

Outro aspecto significativo elencado por 5% dos militares, a otimização administrativa, perpassa pela barreira do baixo efetivo, no entanto, a corporação tem estudado maneiras de potencializar a empregabilidade dos militares na atividade meio, priorizando o serviço operacional, sempre pensando nos ganhos direcionados para o público final.

Desde a criação da primeira edição do Plano de Comando a saúde da tropa tem sido tratada como prioridade, aspecto citado por 5% dos militares. No entanto a Corporação deu um grande passo para cuidar da saúde física e mental dos seus integrantes de forma contínua e com atendimento multidisciplinar. Assim foi criado em 2016 o Programa de Saúde Ocupacional do Bombeiro Militar - PSOBM, coordenado pela Assessoria de Assistência à Saúde - AAS, que utiliza a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico precoce de moléstias profissionais relacionadas à atividade bombeiro militar, gerando melhorias na relação homem/trabalho.

A regulação das atividades auxiliares foi outro item que teve atenção da tropa, que há muito vem pleiteando soluções para a questão. Com base na Lei Estadual 22.839, o CBMMG publicou a Portaria 33, vigente desde 02 de julho de 2018, uma norma que objetiva organizar, padronizar e regulamentar a atuação das atividades auxiliares no âmbito

do Estado. Assim o Corpo de Bombeiros é responsável por credenciar os órgãos e pessoas que exerçam tal atividade, garantindo um atendimento seguro à população.

O Corpo de Bombeiros tem como missão servir à sociedade com ações de coordenação e execução de ações de defesa civil, estabelecendo normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra qualquer tipo de catástrofe. Este também foi um importante tópico apontado pela tropa. Vale lembrar que desde 2015 a atividade de defesa civil tem lugar de destaque na pauta do plano de comando, especificamente com o eixo suporte que tem como propósito possibilitar ações de preparação, prevenção e resposta aos desastres, de forma a disseminar a cultura de prevenção de maneira articulada e coordenada, tornando os municípios resilientes aos desastres.

Uma temática que figura nos anseios da tropa como relevante para o desenvolvimento do Corpo de Bombeiros, a criação da Fundação Bombeiro Militar, merece lugar de destaque. O CBMMG deu um importante salto em direção ao futuro de suas ações com a criação da Associação SALVAR, entidade sem fins lucrativos, que objetiva a implementação de uma Fundação na corporação, que trabalhe de maneira a apoiar as ações do CBMMG junto à sociedade mineira nos projetos sociais da Corporação e nas demais atividades que serão desenvolvidas pela entidade.

## 6.2 Gestão por metas

Doerr (2019) cita um estudo da Deloitte<sup>1</sup>, feito ao longo de dois anos, que constatou que nenhum fato isolado tem mais impacto em uma organização do que ter **metas claramente definidas**, que estejam estabelecidas e livremente compartilhadas. Segundo o autor, as metas **criam alinhamento estratégico, clareza e satisfação no trabalho**.

Correa (2017), relata no livro: Vicente Falconi - O que importa é resultado, detalhes do pensamento e a trajetória de Falconi (autor referência na disseminação de conceitos inspirados na eficiência das companhias japonesas) revelando os princípios de liderança e gestão que podem transformar organizações grandes ou pequenas, públicas ou privadas. Dentro das práticas destaca-se o aprendizado de que **sem medição não há gestão**.

Doerr (2019), revela que o sistema de Objetivos e Resultados-chaves (OKR's) ajudou gigantes da tecnologia, como Intel e Google, a alcançarem um crescimento exponencial

e que é uma ferramenta com potencial para ajudar qualquer organização a prosperar. Por meio dos OKR's, é possível **desdobrar os objetivos para as metas de todas as áreas, e também para cada colaborador**. Isso faz com que toda tarefa executada, do nível estratégico até o operacional, esteja conectada às diretrizes da organização.

O CBMMG utilizará o sistema de OKR's para transformar os objetivos estratégicos da organização em realidade, garantindo performance no longo prazo. **Para isso, é essencial que a corporação tenha como foco construir soluções alinhadas com os grandes desafios descritos no detalhamento dos eixos estratégicos, apresentados item 6.3 (Portfólio estratégico 2019-2020).**



<sup>1</sup> "Deloitte" é a marca sob a qual profissionais de firmas independentes em todo o mundo trabalham em colaboração a fim de entregar serviços de Auditoria, Consultoria, Assessoria Financeira, Risk Advisory, Consultoria Tributária e serviços relacionados. Essas firmas são membros da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"). Fonte: <https://www2.deloitte.com/br/pt.html>

## 6.3 Portfólio estratégico 2019-2020

As diretrizes norteadoras deste biênio foram concebidas a partir de estudos e pesquisas sobre a Instituição em seus processos internos e externos. O modelo de desenvolvimento é ao mesmo tempo participativo, inclusivo e sustentável.

O portfólio apresenta uma nova roupagem. As lições aprendidas na edição anterior do Plano de Comando e o contexto de mudanças e incerteza no cenário econômico, tecnológico e social motivaram uma grande reflexão e redirecionamento da metodologia utilizada para o gerenciamento do portfólio.

A cartela de programas e projetos do CBMMG fortaleceu a partir do diagnóstico estratégico realizado na 1ª edição do Plano de Comando 2015-2016. O portfólio de projetos foi construído após sugestões elencadas de diversas áreas, em um ciclo de palestras no workshop realizado na ocasião. Foi dividido em eixo principal e quatro eixos suportes, descentralizados em programas e projetos.

A 2ª edição do Plano de Comando apresentava o portfólio com 21 projetos estratégico. Esses projetos tinham um prazo aproximado de 1 ano e meio para conclusão. Durante o período de execução inúmeras variáveis externas e internas impactavam na sua prioridade e escopo. Entretanto, a maneira de gerenciar o portfólio não permitia flexibilizar a cartela de projetos. Essa situação provocou um descompasso entre o planejamento e a demanda real da instituição.

A partir da experiência adquirida, apreendeu-se que alguns projetos necessitavam de reformulação no escopo, que não foram aplicadas devido a metodologia utilizada. Para a 3ª edição do Plano de Comando será utilizada alguns princípios ágeis de gestão de projetos para elevar as chances de sucessos nas metas propostas.

De acordo com Cooper, Edgett & Kleinschmidt o gerenciamento de portfólio é um processo dinâmico de decisão e a cartela de projeto é constantemente atualizada e revista. Ao longo desse processo novos pro-

jetos surgem como prioridade. Projetos em andamento podem ser acelerados, estacionados ou ter prioridades alteradas.

**Com o objetivo de obter entregas de valor em curto espaço de tempo e adaptar às transformações provocados pela tecnologia, o portfólio será gerenciado de uma forma dinâmica, com atualização constante. Ou seja, os projetos estratégicos serão conduzidos de acordo com as oportunidades e necessidades institucionais. A qualquer momento um projeto poderá compor o portfólio de projetos e outros poderão ser interrompidos, pois, conforme dito anteriormente, diversos fatores alteram o nível de prioridade e escopo dos projetos, sendo que alguns, podem deixar de ser interessantes para a corporação em razão de novas soluções que tenham menor custo e simplicidade.**

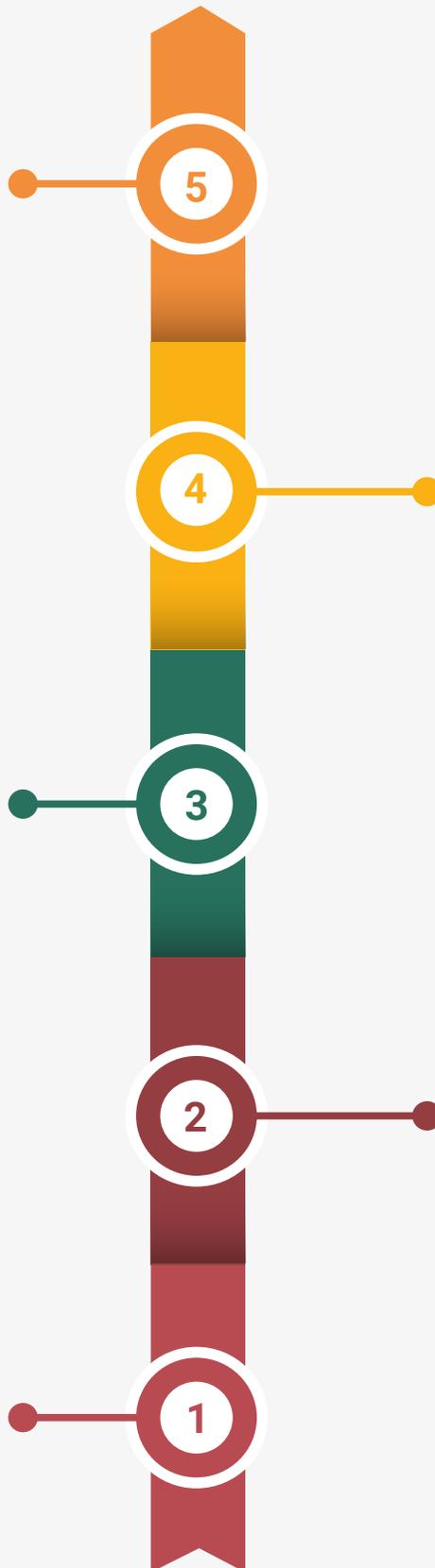
Dessa forma, os projetos estratégicos serão priorizados pelo setor responsável, conforme critérios a serem definidos, e comporão o portfólio seguindo um fluxo produtivo, de qualidade e interesse institucional. Eles poderão ser recepcionados a qualquer momento para incentivar as boas idéias, que trazem soluções inovadoras.

**Como forma de canalizar os esforços para um propósito organizacional maior criou-se cinco objetivos estratégicos, que uma vez alcançados auxiliarão a organização a cumprir sua missão e visão. Para cada objetivo, então, são realizadas iniciativas e projetos que garantem o seu progresso e o crescimento institucional. Os objetivos estratégicos foram organizados em eixos para facilitar a gestão e alocação de recursos e ações que contribuem para alcançá-lo.**

Os eixos estratégicos podem ser compostos por programas, projetos e iniciativas que convergem para o objetivo estratégico. O portfólio apresenta-se, a seguir, contendo 11 programas que poderão sofrer alteração no escopo ao longo do período de execução. O portfólio não será fixo, pelo contrário, será atualizado de acordo com o contexto, dessa forma, novos programas e projetos poderão compor o portfólio a qualquer momento.

## Objetivos Estratégicos

Incentivar a cultura de prevenção e de proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente.



Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade.

Fazer do CBMMG uma organização eficiente na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico.

Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres.

Buscar a excelência no atendimento com tempo resposta.

Figura 9: Objetivos Estratégicos

# PORTFÓLIO 2019 DO CBMMG - 2020

**Visão:** Atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.

**Missão:** Servir à sociedade mineira com atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, contribuindo para o desenvolvimento do Estado.

**Valores e Princípios:** Hierarquia e disciplina, valorização da vida, ética, responsabilidade social, probidade administrativa, compromisso, integridade e honestidade, eficiência, imparcialidade, transparência e robustez física.

### Objetivos Estratégicos

Buscar a excelência no atendimento com tempo-resposta	Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres	Fazer do CBMMG uma organização eficiente na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico	Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade	Incentivar a cultura de prevenção e de proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente
---	---	---	--	--

### Portfólio

<b>Eixo Principal</b> Expansão do Atendimento	Programas:	Brigada Municipal
		Criação e Elevação de Frações

<b>Eixo Suporte 1:</b> Excelência no Atendimento	<b>Eixo Suporte 2:</b> Proteção e Defesa Civil	<b>Eixo Suporte 3:</b> Segurança Contra Incêndio e Pânico	<b>Eixo Suporte 4:</b> Comunicação Institucional
Programas:	Programas:	Programas:	Programas:
Estratégia Digital	Gestão do Risco e do Desastre	Potencialização da Atuação	Valorização Institucional
Integração com à Rede de Atenção à Saúde	Gestão do Desastre	Reestruturação SSCIP	Cultura de Prevenção e Auto-Proteção
Fortalecimento do Ensino			

Figura 10: Portfólio do CBMMG

## 6.3.1. Eixo Principal: Expansão do Atendimento

Estar presente em mais municípios e levar o atendimento de bombeiros a um maior número de pessoas é o tema macro do eixo principal. A partir dessa premissa um vasto leque se abre de possibilidades a serem implementadas e projetos estratégicos

surgem para alavancar o crescimento, beneficiando a proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente.

O eixo principal apresenta dois programas: Criação e Elevação de Frações e Brigada Municipal.



Figura 11: Programas inicialmente aprovadas para o eixo principal



### ■ Justificativa

A atual articulação operacional do CBMMG conta com seis Comandos Operacionais, doze Batalhões ordinários, dois Batalhões Especializados, três Companhias Especializadas, cinco Companhias Independentes, doze municípios com estrutura de Companhia em sua sede, bem como 09 Postos Avançados de Bombeiros Militar - PABM. Em suma, são 73 municípios contemplados com frações do CBMMG, responsáveis pelo atendimento a ocorrências de urgência e emergência em todo o Estado.

É preciso continuar investindo na expansão, contudo, com o atual cenário econômico e diminuição gradativa do efetivo, esse caminho torna-se bastante desafiadora, abrindo margem para que a corporação busque políticas alternativas de investimento e criação de projetos que aumente sua capilaridade e a sensação de segurança da sociedade. Em resumo, buscar possibilidades inovadoras para garantir a presença nas comunidades.

### ■ Benefícios

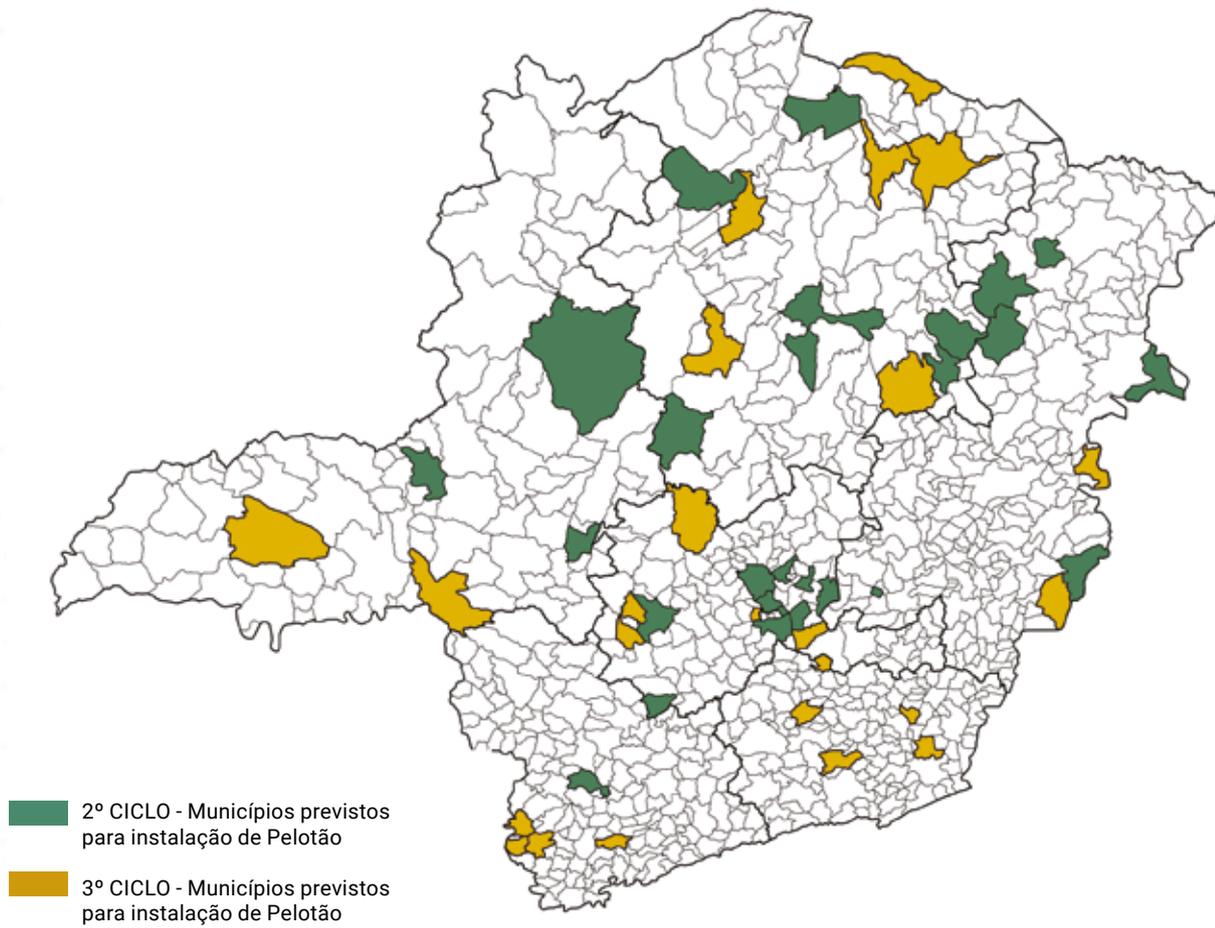
A presença do CBMMG em mais municípios mineiros reduz o tempo resposta em ocorrências de urgência e emergência, favorece o sistema econômico local e a segurança de edificações de uso coletivo quanto à prevenção contra incêndio e pânico.

### ■ Objetivo-Geral

Criação e elevação de frações com base no ranqueamento dos municípios elaborado pela Terceira Seção do Estado-Maior que adotou o "Índice de Vulnerabilidade ao Risco – IVR" para parametrizá-los, tendo como meta:

- 102 municípios até o final do 2º Ciclo, em 2022;
- 124 municípios até o final do 3º ciclo, em 2026.

A figura XX demonstra a distribuição no mapa de Minas Gerais das frações com previsão instalação de pelotão até 2026.



Fonte: EMBM/3

Figura 12: Municípios com previsão instalação de pelotão até 2026

LISTA DOS MUNICÍPIOS COM PREVISÃO INSTALAÇÃO DE PELOTÃO NO 2º E 3º	
CRIAÇÃO DE FRAÇÕES 2º CICLO (ATÉ 2022)	CRIAÇÃO DE FRAÇÕES 3º CICLO (ATÉ 2026)
Aimorés	Andradas
Araçuaí	Arcos
Betim	Brasília de Minas
Bocaiuva	Carandaí
Brumadinho	Cataguases
Caeté	Espinosa
Campo Belo	Igarapé
Capelinha	Itabirito
Carangola	Itamarandiba
Esmeraldas	Jacutinga
Guanhães	Lagoa da Prata
Ibirité	Mantena
Itaobim	Matozinhos
Jaíba	Mutum
João Monlevade	Ouro Branco
João Pinheiro	Ouro Fino
Machado	Pompéu
Minas Novas	Porteirinha
Monte Carmelo	Prata
Nanuque	Rio Pardo de Minas
Nova Lima	Sacramento
Novo Cruzeiro	Santa Rita Do Sapucaí
Pedro Leopoldo	Santos Dumont
Santa Luzia	Três Pontas
Santo Antônio do Monte	Várzea da Palma
São Francisco	Visconde do Rio Branco
São Gotardo	
Taiobeira	
Três Marias	

Fonte: EMBM/3

Tabela 6: Lista dos municípios com previsão de instalação de pelotão no 2º e 3º ciclo

Nos últimos anos, as restrições orçamentárias, humanas e logísticas dificultaram a instalação de frações no Estado, mas proporcionaram à corporação uma mudança de sua forma de agir que ao mesmo tempo abarcasse sua forma de atuação. Dessa alternativa nasceram os Postos Avançados de Bombeiro Militar - PABM, que em parceria com os municípios, estão sendo instalados em pontos estratégicos do estado para facilitar a vida da população, que terá o Cor-

po de Bombeiros Militar próximo e acessível aos atendimentos de forma célere, sem que os profissionais precisem de grandes deslocamentos.

A figura 13 ilustra o número de municípios com possibilidade de instalação de PABM, que deve ser de no máximo 50 KM de uma rede operacional estruturada, capaz de fornecer suporte logístico, de recursos humanos e materiais no caso de apoio em uma ocorrência de grande vulto.

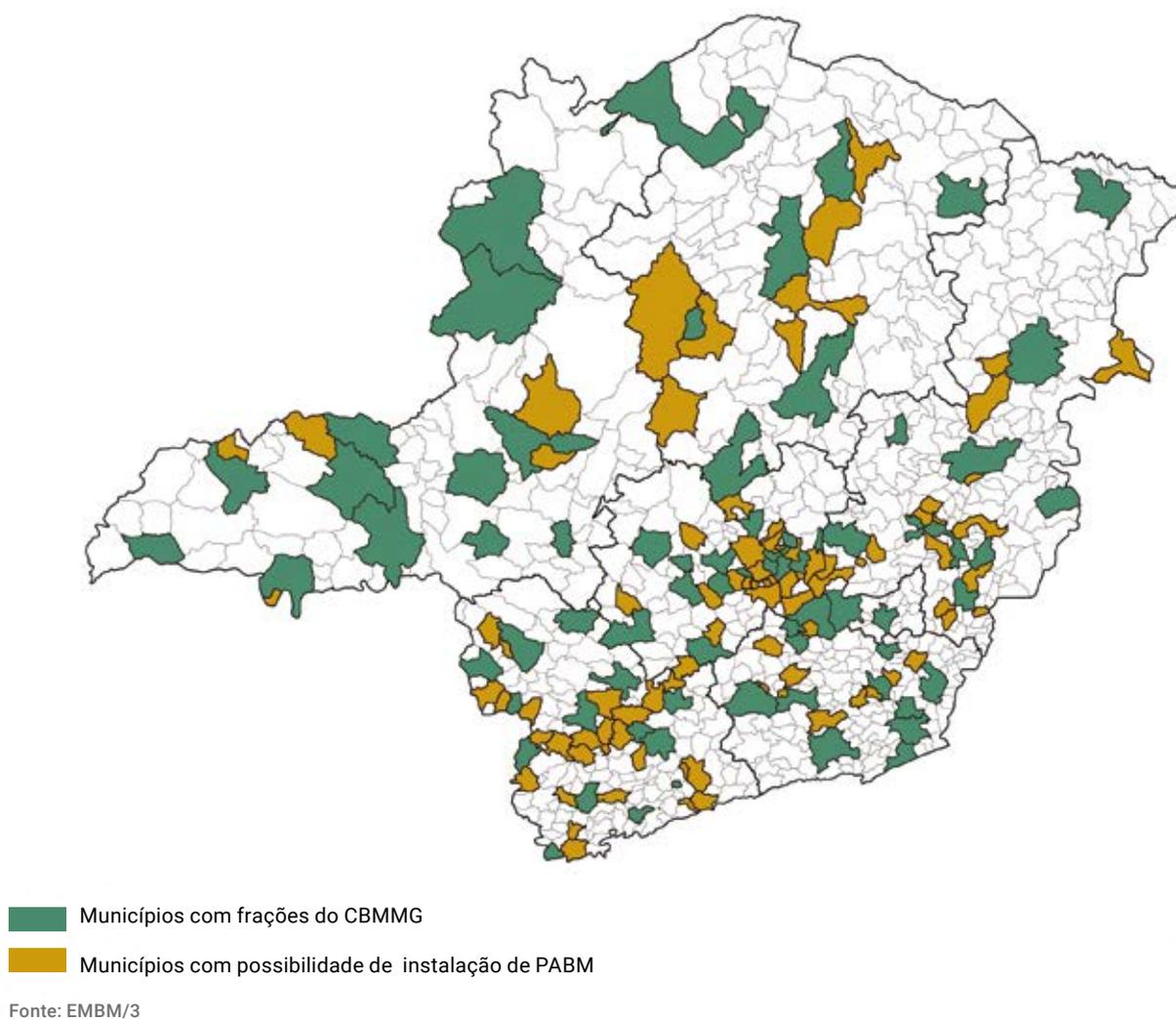


Figura 13: Municípios com previsão instalação de PABM até 2026.

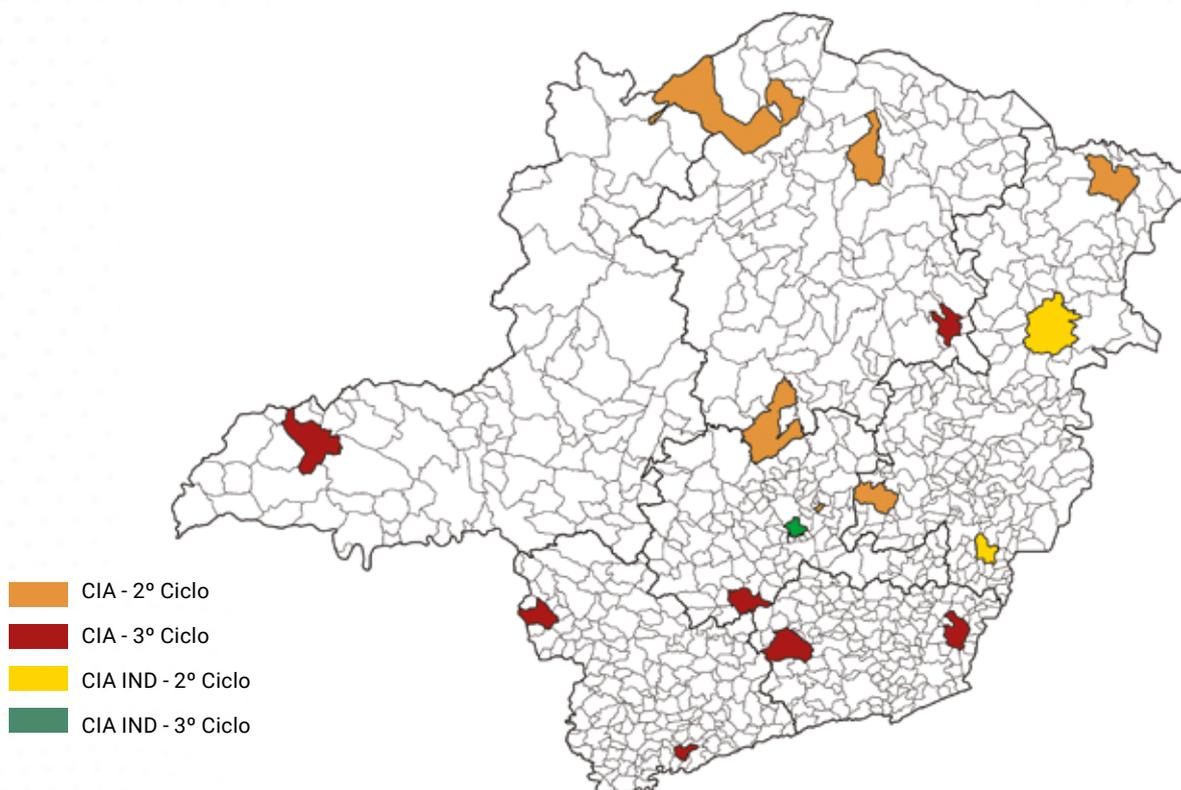
Lista município que atendem aos parâmetros para instalação de Posto Avançado de Bombeiros Militar - PABM		
Alpercata	Ervália	Paraguaçu
Andradas	Esmeraldas	Paraopeba
Arcos	Francisco Sá	Pedro Leopoldo
Baependi	Fronteira	Perdões
Barão de Cocais	Guaranésia	Pitangui
Barroso	Ibirité	Poço Fundo
Belo Oriente	Igarapé	Porteirinha
Bocaiuva	Inhapim	Poté
Bom Jesus do Galho	Ipaba	Presidente Olegário
Borda da Mata	Itabirito	Raposos
Botelhos	Itambacuri	Rio Pomba
Brumadinho	Itamonte	Santa Bárbara
Buritzeiro	Itanhandu	Santa Luzia
Caeté	Itaú de Minas	Santa Margarida
Camanducaia	João Monlevade	Santa Rita do Sapucaí
Cambuí	Lagoa Formosa	Santana do Paraíso
Campanha	Machado	Santo Antônio do Amparo
Campestre	Manhumirim	Santos Dumont
Campos Gerais	Mateus Leme	São Joaquim de Bicas
Capinópolis	Matipó	São José da Lapa
Carandaí	Matozinhos	Sarzedo
Carmo do Cajuru	Monte Santos de Minas	Simonésia
Carmópolis de Minas	Muzambinho	Tiradentes
Cássia	Nanuque	Tocantins
Cataguases	Nepomuceno	Três Marias
Caxambu	Nova Era	Três Pontas
Elói Mendes	Nova Lima	Tupaciguara
Entre Rios De Minas	Ouro Branco	Várzea da Palma
		Visconde do Rio Branco

Fonte: EMBM/3

Tabela 7: Municípios que atendem aos parâmetros para instalação de PABM

A criação de frações na estrutura atual gera a demanda de elevação de outras frações à categoria de Companhia, Companhias Independentes ou Batalhões, para remodelar o atendimento a um número maior de cidadãos. A elevação de frações reforça

a qualidade no serviço prestado, pois amplia o aporte operacional (humano e logístico) e favorece o controle e a padronização no atendimento a ocorrências. A figura 14 apresenta as frações com possibilidade de elevação até 2026.



Fonte: EMBM/3

Figura 14: Frações com possibilidade de elevação até 2026

ELEVAÇÃO À COMPANHIA	
2º CICLO	3º CICLO
Janaúba	Capelinha
Curvelo	Oliveira
Januária	Muriaé
Almenara	São João Del Rei
Betim	Itajubá
Vespasiano	São Sebastião do Paraíso
Itabira	Ituiutaba

Tabela 8: Previsão de elevação a companhia no 2º e 3º ciclo

ELEVAÇÃO À COMPANHIA INDEPENDENTE	
2º CICLO	3º CICLO
Passos	Betim
Teófilo Otoni	
Manhuaçu	

Tabela 9: Previsão de elevação a companhia independente no 2º e 3º ciclo

## Programa: Brigada municipal

### ■ Justificativa

A corporação apresenta resultados em uma sequência lógica de execução, que foi pensada desde a concepção do Plano de Comando. Em 2015-2016 realizou-se um diagnóstico para compreender o cenário relativo às atividades auxiliares. A partir dos apontamentos levantados no estudo a corporação desenvolveu o projeto de lei 3862 para regulamentar as atividades auxiliares. Em seguida houve a publicação da Lei 22.839 e a da Portaria 33. Após a base normativa o CBMMG deu o início do processo de cadastramento e credenciamento de órgão e pessoas que exercem atividades auxiliares.

Para 2019 e 2020 planeja-se, a partir dos trabalhos realizados, trazer um conceito de atuação novo na corporação e que auxiliará na expansão do serviço no Estado. Para otimizar formas de expansão do atendimento nos municípios com menos de 30 mil habi-

tantes, em face do efetivo reduzido, surge a oportunidade de criação de **Brigadas Municipais**. O objetivo é apresentar uma alternativa que atenda à população, ao CBMMG e aos municípios, de forma a facilitar e agilizar as tratativas entre os diversos atores, sem abrir mão dos requisitos mínimos exigidos pela legislação aplicável.

### ■ Benefícios

Agilidade no tempo-resposta de atendimento a ocorrências de urgência e emergência em municípios com menos de 30 mil habitantes, em que o CBMMG não está presente. Cooperação entre Estado e Município para benefício da população.

### ■ Objetivo-Geral

Brigada Municipal nos municípios com menos de 30 mil habitantes.

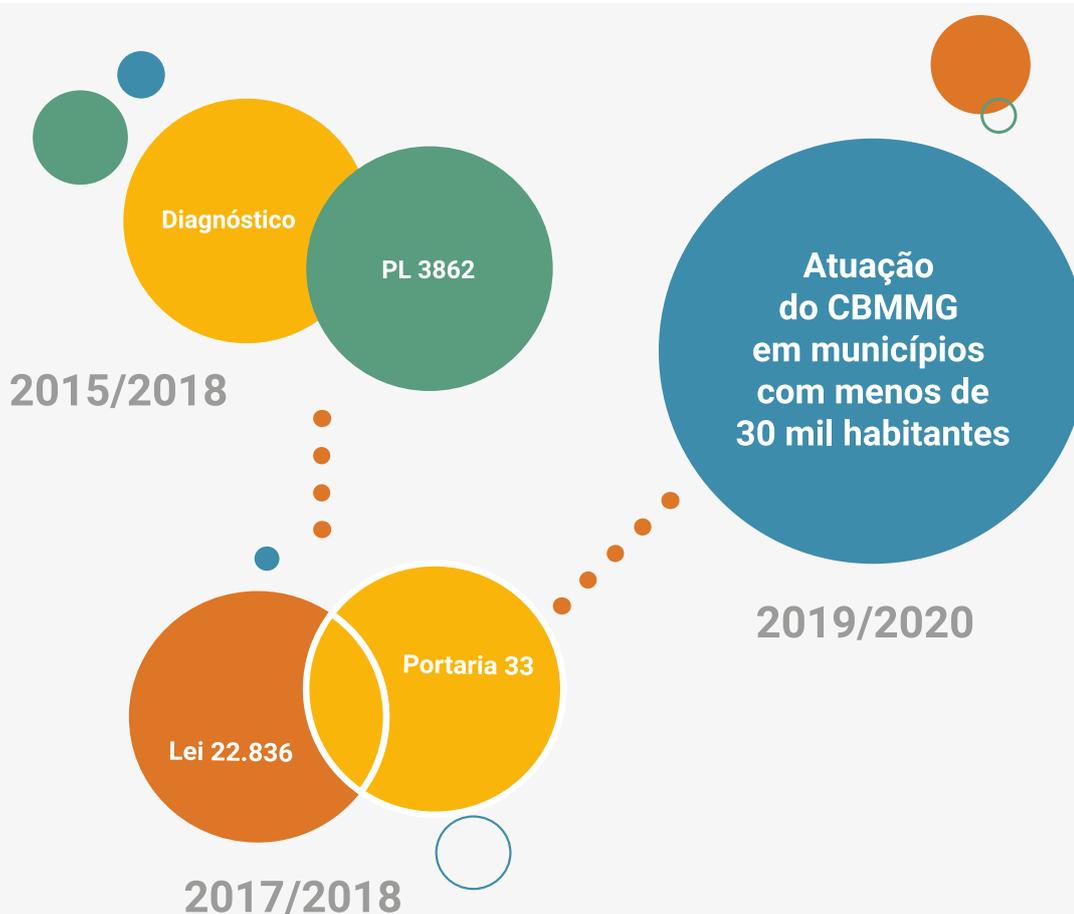


Figura 15: Evolução do trabalho do planejamento estratégico para regulação de atividades auxiliares



PP-BBM

BOMBEIROS  
MINAS GERAIS

BOMBEIROS  
MINAS GERAIS

## 6.3.2. Eixo Suporte 1 - Excelência no atendimento

Neste eixo, o atendimento ao cidadão com qualidade e agilidade dentro dos padrões de excelência peculiar ao CBMMG, estabelece a premissa para o desenvolvimento de ações que convirjam para a diminuição do tempo resposta em ocorrências, melhorando o índice de qualidade do atendimento. Dessa maneira, os projetos que abarcam essa praxe na corporação, serão direcionados para atender aos requisitos do tempo resposta em ocorrência operacional atrelada à satisfação da população com o serviço prestado.

Trabalhar a qualidade no atendimento envolve uma gama de possibilidades a serem desdobradas. Apresenta-se algumas delas nos próximos parágrafos. Entretanto, vale ressaltar que as iniciativas não são restritas ao descrito, inovar para melhorar o serviço é sempre uma opção a ser destacada.

Nesse sentido, busca-se a integração de ações de saúde com entes diversos para estruturar, reconhecer e inserir o CBMMG dentro da ótica de rede de saúde, como órgão que participa da prestação de serviço à população, alinhado às políticas do Sistema Único de Saúde. Assim, a sistematização do atendimento pré-hospitalar, do transporte inter-hospitalar, do transporte de órgão e tecidos humanos, da atuação como força estadual de saúde, e de outras correlatas à Secretaria de Estado de Saúde prestadas pelo CBMMG,

são macro diretrizes a serem adotadas visando à melhoria do atendimento.

Outra iniciativa é a elaboração de procedimentos operacionais para padronizar o atendimento prestado ao cidadão.

Ainda, a capacitação, uniformização do ensino em prol do aperfeiçoamento de procedimentos no teatro de operações também são abarcadas pelo eixo. Unificar a metodologia aplicada em sala de aula confere eficiência na prática. Usar a instrução e treinamento eleva ainda mais a imagem da corporação.

Outro aspecto relevante para o eixo é a otimização do emprego e distribuição de efetivo, viaturas e equipamentos. Para tanto deve-se levar em consideração as diferenças regionais de cada localidade e flexibilizar as estruturas adaptando-as visando agregar eficiência aos serviços.

Por fim, é importante a promoção da atividade de Inteligência aplicada à atividade de bombeiro militar, contemplando as informações estatísticas produzidas pelos setores da Corregedoria, SICORBOM, CINDS, DDU, Ouvidoria, DTS/AT-SIDS, DAT/INFOSCIP e outros, de forma a direcionar procedimentos e ações para aperfeiçoamento e maior agilidade na atividade-fim.

O eixo suporte 1 apresenta três programas: Estratégia Digital, Integração do CBMMG à Rede de Atenção à Saúde e Fortalecimento do Ensino.



Figura 16: Programas inicialmente aprovados para o eixo suporte 1 - Excelência no atendimento

### ■ Justificativa

No mundo globalizado o investimento em transformação digital vem crescendo exponencialmente. Assim, tornou-se imperativo às organizações em todo o mundo mergulhar nessa mudança se quiserem garantir um lugar de destaque no futuro. Com as instituições públicas não é diferente.

O uso da tecnologia para melhorar o desempenho é uma mudança estrutural a ser feita. No Corpo de Bombeiros o investimento na transformação digital tem evoluído de forma tímida. No entanto, ancorada em sua parca experiência digital, a Corporação procura avançar com o auxílio deste programa estabelecer uma imersão na realidade virtual em todas as esferas de atuação.

### ■ Benefícios:

Com o auxílio da tecnologia em suas atividades, a Corporação produzirá informações detalhadas, instantâneas e reais sobre a sua atuação, podendo medir resultados e adaptar-se adequadamente às demandas e anseios da sociedade de maneira sólida e abrangente. Haverá mais agilidade na comunicação e integração entre setores, fazendo com que todos trabalhem em sintonia.

Decisões baseadas em dados facilita a tomada de decisões e leva a transparência organizacional, além de propiciar o acesso das informações. Assim, com as ferramentas disponíveis no meio digital o trabalho fica mais ágil e organizado, podendo investir tempo em atividades que agregam mais valor para a Sociedade.

### ■ Objetivo-Geral

Adaptar o CBMMG às tecnologias digitais.



### ■ Justificativa

De acordo com o relatório de Defesa Social (REDS), em 2018, o número total de atendimentos na área da saúde (atendimento pré-hospitalar, transporte aeromédico inter-hospitalar, transporte de órgãos e tecidos humanos) representou a segunda maior demanda de ocorrências da Corporação, perdendo em volume apenas para o serviço de prevenção e vistoria. Para tanto, é fundamental aperfeiçoar e valorizar os serviços de saúde pública prestados pelo Corpo de Bombeiros Militar.

### ■ Benefícios

A sistematização, estruturação e reconhecimento do CBMMG, como ente cooperativo que participa ativamente da prestação de serviço de saúde pública, viabiliza a inclusão da corporação no processo de discussões técnicas, jurídicas e políticas da rede de saúde e desta forma, amplia o entendimento de suas nuances, em prol de maior e melhor oferta de serviço aos cidadãos.

### ■ Objetivo-Geral

Inserir o CBMMG no palco das decisões técnicas, jurídicas e política que orientam e mantêm a rede de atenção à saúde, a fim de promover a sustentabilidade do serviço correlacionado prestado.



FOTO: ZENIO SOUZA

## Programa: Fortalecimento do Ensino

### ■ Justificativa

O processo de formação, qualificação, capacitação e atualização dos bombeiros militares para desempenho das atividades institucionais é realizado pelo Sistema de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar. A atividade técnica e operacional desempenhada pela corporação é específica e peculiar à profissão bombeiro militar, por isso sua formação ocorre na própria Corporação.

Proporcionar um ambiente adequado para o desenvolvimento dos militares, atrelado a utilização de recursos tecnológicos em prol da pesquisa e capacitação dos bombeiros são premissas necessárias para a prestação de um serviço com qualidade e efetividade no tempo-resposta.

### ■ Benefícios

Desenvolver o ensino no CBMMG contribui para o processo ensino-aprendizagem, fomentando a pesquisa científica, tecnológica, humanística e o avanço intelectual da corporação, que refletem diretamente na qualidade do atendimento.

O programa também trabalha a unificação da metodologia para consolidação do ensino, instrução e capacitação. Essa padronização converge para o objetivo do CBMMG de prestar um serviço com excelência e melhoria do tempo-resposta.

### ■ Objetivo-Geral

Fortalecer a estrutura de ensino para formar, qualificar e promover educação permanente, buscando a ampliação do conhecimento em prol da melhoria dos procedimentos e técnicas empregadas no serviço de bombeiros.



### 6.3.3. Eixo Suporte 2 - Proteção e Defesa Civil

Eixo responsável por estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres, possui como premissa desenvolver estratégias de preparação de cidadãos para se prevenir e recuperar de desastres, princípios fundamentais na construção de um estado resiliente, capaz de evitar e superar catástrofes.

Para alcançar tal intento, os projetos e iniciativas que integram este eixo terão como base fomentar a integração do CBMMG com os segmentos do estado, em todos os níveis, destacando-se as ações de prepara-

ção da comunidade, alocando o apoio de órgãos públicos e lideranças locais.

Como efeito dessas ações, os projetos também podem incentivar a adequação e estruturação de uma logística mínima própria, com materiais e equipamentos, além da capacitação e treinamento da comunidade para as ações de preparação, fomentando uma cultura de prevenção dos riscos a acidentes diversos, contribuindo para propagar a segurança e sensação de segurança da população.

O eixo suporte 2 apresenta dois programas: Gestão do Risco de Desastre e Gestão do Desastre



Figura 17: Programas inicialmente aprovados para o eixo suporte 2 - Proteção e defesa civil

### ■ Justificativa

A Gestão do Risco de Desastres trabalha a prevenção, mitigação e preparação de cidades e comunidades, tornando-as resilientes à desastres. Trata-se da atuação do CBMMG nos dois elementos componentes do risco de desastres: ameaças e vulnerabilidades.

O CBMMG, atuando com a gestão do risco de desastre, maximiza seu alcance de maneira mais eficiente e articulada, pois envolve a comunidade nesse processo, protegendo e assegurando as pessoas e o desenvolvimento de Sistemas Econômicos Locais.

Além do exposto, o desenvolvimento de comunidades mais resilientes necessita ser incorporado às atividades do CBMMG, seguindo as diretrizes da Lei Nacional 12.608/12 (reforçada pela Lei Nacional 13.425/17), Quadro de Sendai 2015-2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, para proteção e desenvolvimento de sistemas econômicos locais..

### ■ Benefícios

Redução dos riscos de desastres e da perda de vidas, por meio da formação de uma

sociedade mais resiliente. Espera-se, também, um melhor emprego do recurso público, pois tende a diminuir os danos causados, na hipótese de desastres, considerando a preparação da comunidade na contingência desses eventos, com o suporte da Gestão do Risco de Desastres integrada a uma Gestão de Desastres do próprio CBMMG.

A resiliência das comunidades permite um aumento no desenvolvimento social geral e da percepção de risco, uma vez que aumenta a proteção daquela sociedade aos diversos impactos sociais dos desastres.

### ■ Objetivo-Geral

Canalizar esforços para prevenção e proteção da vida e de sistemas econômicos locais, aumentando a eficácia do CBMMG nas ações de prevenção de desastres. Dessa forma, espera-se que a corporação trabalhe cada vez mais um cenário preventivo, mitigatório e de preparação, buscando um maior contato com as comunidades a fim de torná-las mais resilientes em caso de desastres



## Programa: Gestão do Desastre

### ■ Justificativa

A gestão de desastre compreende o processo de planejamento, coordenação e execução das ações de resposta e de recuperação de um desastre. Envolve a organização e mobilização de recursos, instalações e pessoal para socorrer e assistir afetados e reabilitar os serviços essenciais.

As ações de resposta a desastres, as de socorro e de assistência às vítimas, são as primeiras a serem realizadas pelo CBMMG para preservar a vida das pessoas e restaurar as condições de vida digna das pessoas afetadas pelo desastre, até o retorno da normalidade. Para uma resposta efetiva é necessária a estruturação da corporação com softwares e recursos tecnológicos para monitoramento do risco, viaturas, equipamentos técnicos, materiais e o treinamento continuados dos bombeiros militares, estabelecendo, condições adequadas para resposta a desastres.

### ■ Benefícios

A estruturação institucional com aparato logístico, tecnológico e pessoal treinado promove agilidade e qualidade nas ações de busca, salvamento e remoção de vítimas, triagem para socorro de múltiplas vítimas, atendimento pré-hospitalar, busca de desaparecidos, resgate de salvamento de pessoas afetadas, desocupação da população da área atingida, orientação e informação à população e nas demais ações para assegurar a incolumidade dos afetados.

### ■ Objetivo-Geral

Prepara o CBMMG para atuar no processo de planejamento, coordenação e execução das ações de resposta e de recuperação de um desastre.



## 6.3.4. Eixo Suporte 3 - Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico

Os programas que abarcam este eixo estratégico, devem desenvolver ações afluentes por fazer do CBMMG uma organização eficiente na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico, tornando o ambiente seguro e aumentando a sensação de proteção da população.

Como estratégia de ação, pretende-se modernizar e otimizar a prestação do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico - SSCIP, facilitando o acesso da população aos processos de segurança contra incêndio e pânico e outros serviços facilitadores para tramitação e regularização de edificações.

Espera-se expandir os serviços com qualidade e tecnologia, observando a premissa de satisfação da população. Incentivar a atividade de fiscalização, focados na simplificação de processos e desburocratização de procedimentos, contextualizado com o mínimo exigido pela legislação pertinente, sem perder o padrão de segurança contra incêndio e pânico nas edificações.

O eixo suporte 3 apresenta dois programas: Potencialização da Atuação e Reestruturação do SSCIP.

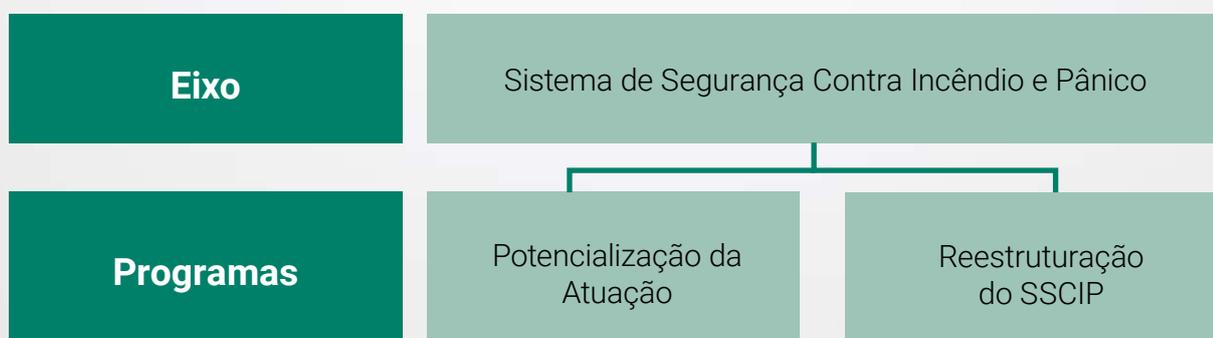


Figura 18: Programas inicialmente aprovados para o eixo suporte 3 - Sistema de segurança contra incêndio e pânico

## Programa: Potencialização da Atuação

### ■ Justificativa

De acordo com o Plano Estratégico do Governo de Minas Gerais foram estabelecidas diretrizes para o CBMMG que visam aperfeiçoar vistorias de estabelecimentos de uso coletivo, iniciando gestão por metas e soluções alternativas e disseminar cultura de prevenção de incêndios. Também é objetivo do Governo focar na desburocratização e na ampliação do uso das tecnologias digitais para melhorar o serviço prestado à população.

Considerando as diretrizes governamentais e a atribuição do CBMMG de atuar na prevenção e o combate a incêndio e pânico em edificação ou espaço destinado a uso coletivo, torna-se imprescindível desenvolver e melhorar os processos com uso de tecnologia para possibilitar qualidade e amplo acesso aos serviços do CBMMG pela população de Minas Gerais.

### ■ Benefícios

Desburocratização de processos, celeridade na regularização de edificações e áreas de risco, aumento na segurança e sensação de segurança, transparência no serviço de segurança contra incêndio e pânico, efetividade nas ações de fiscalização e melhoria do processo de gestão, com acesso a informação em tempo real.

### ■ Objetivo-Geral

Aperfeiçoar o processo de vistoria de fiscalização para tornar o resultado mais efetivo, sob o ponto de vista de segurança contra incêndio e pânico. Objetiva-se, também, agilizar o processo de regularização de edificação e área de risco em todo Estado.



### ■ **Justificativa**

Atualmente existem 141 postos de trabalho para a função de “Analista de PSCIP” distribuídos em todas as Unidades e Frações. Com a centralização da atividade no CAT, esses postos podem ser reduzidos para 40 militares. Além disso, grande parte das atividades administrativas passará a ser realizada apenas no CAT, reduzindo o emprego principalmente de cabos e soldados na administração. A estimativa é que o efetivo total empregado no SSCIP reduza de 744 para 618 militares. O projeto será viável a partir da conclusão de projetos predecessores constantes no Plano de Comando 2ª sendo a Expansão do INFOSCIP, Modernização de equipamentos e Qualificação na Plataforma EAD.

### ■ **Benefícios**

A reestruturação do SSCIP possibilitará solucionar problemas relacionados ao padrão de excelência nos serviços prestados, principalmente os de análise de PSCIP, vistorias para concessão do AVCB e fiscalização, bem como o aumento da capacidade de atendimento do setor, uma vez que a concentração dos serviços seja coordenada e realizada pelo CAT, facilitando a capacitação e a padronização dos atendimentos.

Ao término do projeto, espera-se que as vistorias para emissão de AVCB na RMBH sejam coordenadas e realizadas pelo Centro de Atividades Técnicas, as análises de PSCIP de todo o Estado sejam realizadas no CAT. Dessa forma é possível reduzir o número de militares envolvidos nas tarefas de controle (atividade meio) e análise de PSCIP, liberando o efetivo para atividade final da corporação, tanto no SSCIP quanto no serviço operacional.

A centralização dos serviços é proposta em dois momentos, haja vista as dificuldades referentes à realocação do efetivo e sua capacitação, bem como a movimentação de arquivos ou sua transformação em acervo digital.

### ■ **Objetivo-Geral**

Centralização ou regionalização de atividades, visando atender ao princípio da economicidade, com o emprego de um número menor de militares nas atividades administrativas e de análise de PSCIP. Na primeira fase do projeto haverá a centralização das atividades de vistoria e fiscalização da RMBH no Centro de Atividades Técnicas - CAT e, em seguida, na segunda fase, a regionalização do serviço de análises nas UEOP e CAT.

## 6.3.5. Eixo Suporte 4 - Comunicação Institucional

Este eixo visa proporcionar o sentimento de proteção com ações de comunicação. O argumento é buscar o aprimoramento das ações da Corporação nas atividades preventiva e de resposta, estabelecendo com a comunidade um intercâmbio para compartilhar sobre a dinâmica dessas ações. Essa aproximação, permite ao cidadão se tornar conhecedor da missão do CBMMG e da sua própria segurança.

O eixo recepciona os projetos sociais, contribuindo para o fortalecimento da imagem da Corporação perante a comunidade, divulgando amplamente suas ações, fomen-

tando a implementação de uma cultura de prevenção mais participativa.

Paralelamente a essa premissa, o eixo envolve a valorização do público interno, convergindo ações de estímulo e capacitação, fazendo com que esteja alinhado com a missão e objetivos da Corporação, enxergando a necessidade e importância da comunicação para a construção do conhecimento, levando a decisões mais acertadas, uma vez que o sucesso da Corporação está centrado na satisfação de seus integrantes.

O eixo suporte 4 apresenta dois programas: Valorização Institucional e Cultura de Prevenção e Auto-Proteção.



Figura 19: Programas inicialmente aprovados para o eixo suporte 4 - Comunicação Institucional

### ■ Justificativa

O Manifesto Ágil reconhece que a utilização de processos, ferramentas, documentação, e planos pode ser importante para o sucesso do projeto, mas ainda mais importantes são os indivíduos e interações entre eles. Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho é um dos princípios apresentados pelo manifesto ágil.

Para que isso aconteça, é preciso o desenvolvimento de estratégias que valorize o público interno e, a partir daí, crie ferramentas para reforçar os valores e sua missão institucional, além do próprio incremento na valorização profissional e sentimento de pertencimento à Corporação.

O que se abstrai desse projeto é que, para a valorização institucional de forma ampla, é necessário planejar o sistema de comunicação de forma a facilitar o relacionamento

dentro da própria Corporação, visando aprimorar a comunicação interna e, por conseguinte, a externa. Através dessa sincronia, é possível agregar mais transparência para suas ações e, com isso, transmitir mais credibilidade aos seus valores e missão.

### ■ Benefícios

Pessoas motivadas buscam a melhoria contínua, produzem mais, possuem o sentimento de “pertencimento”, que reflete a motivação idealista para a essência do Corpo de Bombeiros. Isso ocorre quando há alinhamento entre o propósito da organização, transparência na ações e uma comunicação ágil para todos.

### ■ Objetivo-Geral

Criar mecanismos de valorização do Público interno



### ■ Justificativa

Minas Gerais é um Estado que apresenta características que, combinadas com sua posição geográfica, configuram desafios particulares para as ações das instituições de segurança pública, no que tange à conscientização da importância de estabelecer uma cultura de prevenção de riscos à sociedade.

A política de disseminação da Cultura de Prevenção e Autoproteção do CBMMG reúne um conjunto de diretrizes, objetivos, programas, instrumentos, projetos, ações e estratégias adotadas pela Corporação, isoladamente ou em regime de cooperação com o Governo Federal, Estadual, Municipal, órgãos públicos ou privados e organizações não governamentais, com vistas à difundir informações e conhecimentos adequados e que minimizem as situações de risco para a população.

### ■ Benefícios

O Corpo de Bombeiros busca difundir uma política de Cultura de Prevenção e Autoproteção como uma maneira de fomentar comportamento preventivo, através de práticas de proteção individual e coletiva, que visam minimizar os riscos em situações diversas, contribuindo para a formação de comunidades mais conscientes dos riscos e resilientes aos sinistros. Com isso, espera-se estimular a adoção de comportamentos adequados de prevenção e autoproteção; reduzir os danos humanos e materiais causados por sinistros e incidentes; preparar a comunidade para a promoção de segurança nos ambientes em que vivem, com fim de reduzir os riscos a níveis aceitáveis; fortalecer e aprimorar a doutrina institucional relativa à cultura de prevenção e autoproteção; padronizar a doutrina de disseminação da cultura de prevenção.

### ■ Objetivo-Geral

Operacionalizar a Política de Disseminação da Cultura de Prevenção e Autoproteção.





## 7. REFERÊNCIAS

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. (2001) Portfolio Management – Fundamental to New Product Success, Working Paper nº 12, Product Development Institute

CORREA, Cristiane. Vicente Falconi - O que importa é resultado/Cristiane Correa. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

DOERR, John. Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKR's/John Doerr; traduzido por Bruno Menezes - Rios de Janeiro: Alta Books, 2019. 320p.

ENDEAVOR Brasil. Site: [endeavor.org.br](http://endeavor.org.br)

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: OKR's para Startup. Disponível em: [https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1440006354ME\\_OKRs\\_para\\_startups.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1440006354ME_OKRs_para_startups.pdf)

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Plano de Comando 2015/2026/Minas Gerais. Corpo de Bombeiros. 2ª Edição. 2017. 108f.il

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Plano de Comando 2015/2026/Minas Gerais. Corpo de Bombeiros. 1ª Edição. 2015. 107f.il



**Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais:**

Cel BM Edgard Estevo da Silva

**Chefe do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais:**

Cel BM Erlon Dias do Nascimento Botelho

**Núcleo de Aprovação/Alto-Comando:**

Cel BM Robespierre de Oliveira Silva

Cel BM Marcus José Tiburcio Lima

Cel BM Tadeu do Espírito Santo

Cel BM Erenito Alves Azeredo

Cel BM William da Silva Rosa

Cel BM Giuvaine Barbosa de Moraes

Cel BM Sérgio José Ferreira

Cel BM Fernando Augusto Alves Ferreira

Cel BM QOS Andréia Geraldo Batista

Cel BM Anderson de Almeida

Cel BM André Humia Casarim

Cel BM Kênia Prates Silva Maciel de Freitas

Cel BM Alexandre Humia Casarim

**Núcleo Avaliador de Projetos:**

Maj BM José do Carmo Barbosa

Maj BM João Guilherme Britto Vieira

Maj BM Luiz Frederico Barreto Pascoal

Maj BM Peterson José Paiva Monteiro

**Núcleo de Elaboração:**

Maj BM José do Carmo Barbosa

Cap BM Daniela Cerqueira de Oliveira Sardinha

1º Ten BM Luciana Silva Procópio Fagundes

Subten BM Dione Francisca Coutinho

**Colaboradores:**

Cel BM QOR Cleberson Pereira Santos  
Cel BM Tadeu do Espírito Santo  
Cel BM William da Silva Rosa  
Cel BM QOS Andréia Geraldo Batista  
Cel BM André Humia Casarim  
Ten Cel BM Luciana Silva Lopes de Oliveira Frois  
Ten Cel BM Daniela Lopes Rocha da Costa  
Ten Cel BM Eduardo Ângelo Gomes da Silva  
Ten Cel BM Marco Aurélio dos Santos  
Ten-Cel BM QOS Antônio Carvalho de Melo Rocha  
Maj BM Otávio Lemos dos Santos Neto  
Maj BM Leonardo Teixeira Leão  
Maj BM Luiz Henrique dos Santos  
Maj BM Stella Coeli Flori Maciel Nunes Vieira  
Maj BM Jordana de Oliveira Filgueiras Daldegan  
Maj BM Maycom Elias Alfim  
Maj BM Thiago Lacerda Duarte  
Maj BM Paulo Eduardo Santiago Mesquita  
Maj BM João Guilherme Britto Vieira  
Maj BM Luiz Frederico Barreto Pascoal  
Maj BM Paulo Rogério Teixeira da Rocha  
Maj BM Rafael Neves Cosendey  
Cap BM Andiará Beatriz Ribeiro Lima  
Cap BM QOS Luciane Rugani Teles Corrêa  
Cap BM Marcos Anderson Viana Soares  
Cap BM Guilherme Inácio do Couto Oliveira  
Cap BM Renato Cezar Santos  
Cap BM Fabrício Rocha Xavier  
Cap BM Mardell da Silva Alves

Cap BM Rafael Vicente Rosa  
Cap BM Filipe Silvano Andrade  
Cap BM Ricardo Augusto Pereira da Cunha  
Cap BM Gustavo Moraes Falcão  
Cap BM Johnny Franco de Oliveira  
1° Ten BM Daniel da Silveira de Moraes Júnior  
1° Ten BM Maurício Gonçalves Assunção  
1° Ten BM Sheilla Bernardo Nascimento  
1° Ten BM Haendell Luiz Silva Costa  
1° Ten BM Pedro Doshicazu Pianchao Aihara  
1° Ten BM Edmar da Silva Santos  
2° Ten BM Grazielle Cristina de Souza Ferreira  
2° Ten BM Igor Rafael de Oliveira  
2° Ten BM Pedro Henrique Hipólito Braga  
2° Ten BM Matheus Nascimento Viol  
2° Ten BM Laurence Silva  
1° Sgt BM Vanderson Ribeiro  
2° Sgt BM Leonardo Inácio da Silva  
3° Sgt BM Pedro Henrique Garcia Pinto  
Cb BM Juliano da Silva Costa  
Cb BM Rone Damasceno Peres  
Sd BM Vítor José Vilela Trindade

**Apoio Técnico:**

Maj BM Stella Coeli Flori Maciel Nunes Vieira  
Maj BM Luiz Frederico Barreto Pascoal  
Maj BM Karla Lessa Alvarenga Leal  
Cb BM Pedro Daniel Corrêa Nunes  
Paula Stephanie Moreira

---

**Projeto Gráfico e Diagramação:**

Fatine Conceição Oliveira

**Fotos:**

Mitchell Nazar

**Impressão:**

Global Print Editora

**Revisão:**

Paula Valéria Simões Coelho







**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE  
ESTADO  
EFICIENTE