



PLANO DE COMANDO

2015 | 2026

4ª EDIÇÃO

PLANO DE COMANDO



4ª EDIÇÃO

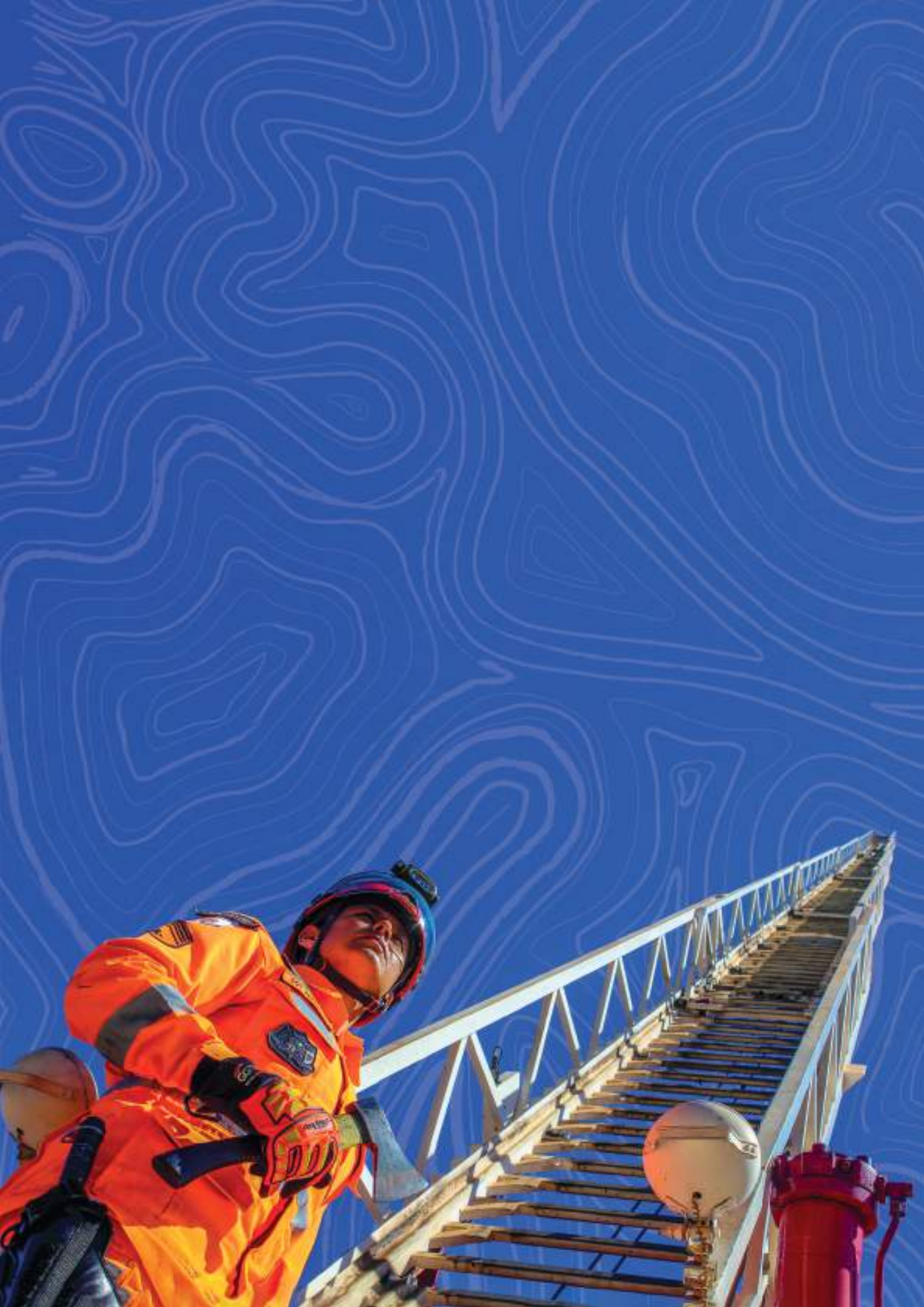
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C787p Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.
Plano de Comando 2015/2026. 4.ed. Belo Horizonte:
CBMMG, 2021.
109 p. il.

1. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.
2. Plano de Comando. 3. Planejamento estratégico.
I. Título .

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Andreia Júlio CRB6/2095



PALAVRA DO COMANDANTE-GERAL



Edgard Estevo da Silva, Coronel BM

Comandante-Geral CBMMG

“O real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”. Com esta frase de João Guimarães Rosa, o Alto Comando do CBMMG ratifica que é no decorrer do caminho que a paisagem se modifica e as relações se alteram. Dessa forma, enquanto organização, vamos modificando-nos e reinventando-nos, uma vez que neste cenário de incertezas, é crescente a cobrança pelo aperfeiçoamento da gestão pública voltada para a prestação de serviço de forma dinâmica e multifacetada.

No ano em que o CBMMG completa 110 anos de existência, é evidente a obstinação incessante na busca pela prestação dos serviços de excelência à popu-

lação, evolução essa que se opera pela análise estruturada e holística e pelo alinhamento dos esforços das diversas áreas da Corporação para concretização dos seus objetivos, bem como para o fortalecimento de uma cultura organizacional de planejamento de médio e de longo prazo. O biênio 2020/2021 e a 4ª Edição do Plano do Comando da Corporação reforçam o quanto as pessoas podem defender um propósito quando se identificam com ele.

Em resposta a todos os desafios impostos, inovação, qualidade e estratégia, mais do que palavras-chave, são os imperativos que norteiam nosso trabalho. Sob essa premissa, a metodologia de trabalho adotada pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos do CBMMG, que coordenou a elaboração do Plano, deu continuidade ao procedimento de coleta de informações iniciado na 3ª edição.

Na presente edição, em cooperação com diversos setores estratégicos, foram estabelecidos métodos de mensuração e controle de resultados por

meio da implementação de indicadores, tais como o Índice de Segurança Contra Incêndio e Pânico (ISCIP), o Índice de Atendimento de Pronto Resposta (IAPR) e o Índice de Redução do Risco de Desastres (IRRD).

Juntos, esses índices abriram as portas para o desenvolvimento de novos parâmetros de medição em diversos setores estratégicos da Corporação. Tais instrumentos, que visam ao controle e ao incentivo do atingimento de metas institucionais, possibilitam que o CBMMG aproxime-se de maneira sistemática e gradual do alcance de nossa visão, por meio da compreensão do nosso propósito, do cumprimento da nossa missão organizacional, bem como da realização dos nossos objetivos estratégicos.

Além da mensuração sistematizada e balizada pela utilização de indicadores, o CBMMG tem ousado ao implementar uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos via o estabelecimento de Objetivos e Resultados-Chaves (OKRs) para todos os setores estratégicos da Corporação, galgando patamares até então não alcançados na operacionalização da estratégia organizacional.

Durante os anos, todos os êxitos alcançados pela instituição na gestão e na atuação operacional eficiente têm pro-

movido o fortalecimento da imagem da Corporação, garantindo a satisfação e o reconhecimento por parte da sociedade diuturnamente, tornando o CBMMG umas das instituições com o maior nível de aprovação pública no Estado de Minas Gerais.

Paralelamente, por meio de diretrizes de comando coerentes e planejadas, alinhadas com os preceitos governamentais e demandas da Corporação, materializadas no comprometimento, engajamento e transparência das ações, notam-se, também, o fortalecimento da relevância e a representatividade política da Corporação.

Esse fortalecimento tem ocorrido em todas as esferas de poder, quais sejam: Poder Executivo, Legislativo e Judiciário. Bem como em todos os níveis federativos, quais sejam: União, Estado e Municípios, o que evidencia o respeito direcionado pelas autoridades ao CBMMG, sendo os frutos dessa parceria revertidos em prol da sociedade.

Ao olharmos para o futuro, uma riqueza de mundos potenciais abre-se diante de nós. E a nossa travessia pode ser assustadora, empolgante ou extensa, não importa. Importante é chegarmos lá, juntos, para que todos saiam ganhando, Governo, Corporação e sociedade.

PALAVRA DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR



Erlon Dias do Nascimento Botelho, Coronel BM

Chefe do Estado-Maior CBMMG

A busca por excelência no desempenho cotidiano das atribuições do Corpo de Bombeiros Militar repercute diretamente na vida do cidadão mineiro, por esse motivo, compreender os anseios da sociedade é uma constante institucional que demanda um esforço focado e disciplinado de todos os nossos militares para melhor servir. Sob esse viés, num contexto complexo repleto de meandros e desafios, o planejamento estratégico tem a finalidade de direcionar as mudanças e melhorias que reflitam uma gestão dinâmica, harmônica, orientada por resultados e guiada por objetivos estratégicos claros a serem alcançados.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional demanda tempo, e somente com a perenidade dos objetivos estratégicos é que ela se consolida para todos os integrantes de uma organização. E ao CBMMG cabe a busca dessa solidez, em que vemos a manutenção deste firme propósito através desta quarta edição do Plano de Comando.

Saber aonde se deseja chegar, definir o caminho a ser percorrido e comunicar essas diretrizes a todos, interna e externamente, são os pressupostos para o êxito estratégico e organizacional. Entretanto, a concretização do sucesso gerencial só ocorre, de fato, por meio da operacionalização sistêmica, organizada e controlável.

Ao observar nossas conquistas até aqui e, ao mesmo tempo, olhando para trás num passado recente, vemos que a história do planejamento estratégico no CBMMG está intimamente relacionada a esse anseio em fazer mais e melhor em prol da prestação do serviço à sociedade, no cumprimento da missão de salvar vidas.

Remonta ao ano de 2006, com iniciativas ainda qualitativas de planejamento e gestão estratégica, os primeiros passos gerenciais coordenados da Corporação, enquanto organização autônoma do Estado. O ano de 2010, por sua vez, marca a reanálise e atualização do contexto e das necessidades institucionais, culminando na aprovação do Planejamento Estratégico (2011-2020), com o primeiro mapa estratégico da Corporação, em que era iniciada a gestão por resultados no âmbito do CBMMG.

A partir desses marcos, houve a previsão de revisão bienal dos trabalhos, sendo o ano de 2013 o ponto de partida para a reavaliação do Planejamento Estratégico da Corporação, reafirmando-o como documento norteador das diretrizes institucionais. Nesse primeiro momento, tal reformulação e atualização do planejamento estratégico foram elaborados com a participação do Alto-Comando e Oficiais Superiores. Essa construção, assim como todas que a seguiram, deu-se com a participação de múltiplos atores da Corporação, possibilitando o desdobramento e a perenização das ações estratégicas pretendidas.

Como resultado, ocorreu a publicação do plano estratégico em que atualmente estamos inseridos, que compreende o período de 2015 a 2026, em que foram estabelecidos os objetivos macro institucionais e as estratégias para o seu desenvolvimento. Subdividido em três

ciclos de trabalhos, na 4ª edição do Plano de Comando (2021-2022) finaliza-se o segundo ciclo de planejamento da Corporação e vislumbra-se a chegada do terceiro e último ciclo, com suas respectivas edições finais com o fechamento dessa trajetória estratégica em 2026.

Um grande percurso, com relevantes e profundos avanços, é o que podemos ver nesse horizonte recente de desenvolvimento do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, no desafiador processo do Planejamento e Gestão Estratégica. Com o objetivo de sempre aprimorar nosso planejamento estratégico, diversas oportunidades de melhorias foram identificadas e formas criativas para implementá-las foram desenvolvidas. Das últimas inovações podemos citar a identificação e mensuração de riscos estratégicos, a declaração do propósito dentro da identidade organizacional, a proposição de indicadores para todos os objetivos estratégicos, a criação de um eixo voltado para o fortalecimento organizacional, uma forte guinada para o atendimento às questões relacionadas à proteção e defesa civil, entre outras.

Com todo o nosso trabalho esperamos que o CBMMG seja cada vez mais uma instituição forte, com ações coordenadas e qualidade exemplar para melhor servir à população. Concitamos a todos a manter essa trilha de sucesso, contribuindo sempre para uma melhoria institucional.

PREFÁCIO



Planejar, direcionar esforços, ser eficiente, efetivo e eficaz; fazer mais com menos. Tudo o que pensamos quando queremos modernizar a administração passa por planejamento. Nesse sentido, a quarta edição do Plano de Comando surge como um produto do planejamento estratégico que busca atingir os objetivos do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, possibilitando que a Corporação torne-se uma referência em organização e qualidade.

Nessa construção, o direcionamento institucional foi guiado pela participação ativa do Alto Comando da instituição, bem como dos diversos setores para melhor delineamento de um diagnóstico fiel à realidade, aliado à inspiração nas práticas gerenciais mais modernas difundidas atualmente.

A quarta edição aqui apresentada é, portanto, resultado de uma grande união de esforços de muitos bombeiros que, como um verdadeiro corpo, explicitaram o melhor caminho a ser trilhado rumo a um futuro promissor. Para tanto, além de pesquisas profundas em obras sobre Planejamento e Gestão Estratégica, um mergulho profundo foi dado rumo ao interior da Corporação.

Nesse trabalho, até mesmo, em seu conceito estético, há o esforço de se evidenciar a dinamicidade buscada estrategicamente pela Corporação, uma vez que a presente edição faz referências em suas páginas à fluidez, integração e agilidade, por meio da sugestão de conexões neurais ou circuitos, bem como curvas de nível que representam a topografia do nosso Estado.

Revela, também, a constante procura por inovação ao conter, em seus capítulos, atalhos para vídeos sobre as ações desempenhadas pela Corporação e os resultados colhidos pelos projetos executados nos últimos anos, por meio do direcionamento por QR Code para os episódios da *playlist* de vídeos “Bombeiro em Foco”.

Esperamos que o Plano de Comando continue a ser uma fonte na qual desde o soldado mais moderno até o coronel mais antigo possam se balizar para entender a Corporação, saber aonde queremos chegar e como fazê-lo.

Por fim, agradecemos a todos que contribuíram para a confecção deste Planejamento Estratégico. Temos a certeza que bons frutos serão colhidos por nossa Corporação.



Playlist
Bombeiro em Foco





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	16
3. RESULTADOS DA ESTRATÉGIA 2019-2020.....	22
3.1. Indicadores do Portfólio.....	23
3.2. Portfólio Vivo.....	24
3.3. OKR.....	32
4. ANÁLISE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	36
4.1. Diagnóstico Interno.....	37
4.2. Matriz SWOT.....	54
4.3. Riscos Estratégicos.....	56
5. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	59
5.1. Objetivos Estratégicos.....	60
5.2. Histórico da Evolução Estratégica.....	62
5.3. Oportunidades de melhoria da 4ª Edição.....	66
6. PLANO ESTRATÉGICO.....	76
6.1. Portfólio de Proteção de Defesa Civil.....	80
6.1.1. Eixo Principal: Expansão do Atendimento.....	80
6.1.2. Eixo Suporte 1: Excelência no Atendimento.....	84
6.1.3. Eixo Suporte 2: Aumento da Resiliência aos Desastres.....	89
6.1.4. Eixo Suporte 3: Inovação e Transformação Digital.....	92
6.1.5. Eixo Suporte 4: Inspiração Institucional.....	95
6.1.6. Eixo Base: Fortalecimento Organizacional.....	99
REFERÊNCIAS.....	103

1 • INTRODUÇÃO



Em todo o mundo, os grandes desastres sempre foram uma séria ameaça. As perdas diretas e indiretas marcaram historicamente povos e civilizações. A medida em que a urbanização progredia era mais evidente e necessária a presença de equipes especializadas para socorro e atendimento à população. A primeira organização de combate ao fogo foi fundada na antiga Roma, em 27 AC, pelo primeiro imperador romano, cujo nome era Caio Júlio César Octávio Augusto, a que lhe deu o nome de “VIGILES”. A finalidade era patrulhar todas as ruas da cidade e impedir a origem de qualquer incêndio. No Brasil, Dom Pedro II regulamentou, por meio do Decreto Imperial nº 1.775, em 2 de julho de 1856, o primeiro serviço de extinção de incêndio em atenção à necessidade de resposta a sinistros (AQUINO, 2013).

Em Minas, as obras e construções da nova capital do Estado, inaugurada em 1887, fizeram surgir as primeiras considerações e advertências sobre possíveis vulnerabilidades e riscos aos quais a nova cidade estava exposta. Em 31 de agosto de 1911, o presidente do Estado de Minas Gerais, Júlio Bueno Brandão, criou através da Lei 557 a Seção de Bombeiros (AQUINO, 2013).

Desde então, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) apresenta-se em constante evolução para alcançar o maior número de pessoas com ações de prevenção e resposta aos desastres.

Em um Estado com grandes dimensões territoriais e a heterogeneidade regional de Minas Gerais, manter o equilíbrio do aporte logístico e infraestrutural para manutenção e abertura de novas frações é um processo reconhecidamente complexo e desafiador. A articulação estratégica para captação de recursos alternativos e parcerias com governos locais apresenta-se como premissa para a sustentabilidade institucional.

Por meio de uma gestão mais participativa e colaborativa, voltada para resultado e com foco na população, a Corporação busca superar desafios inerentes a Minas Gerais e prestar um serviço efetivo em todo o Estado. O primeiro planejamento estratégico do CBMMG, publicado por meio da Resolução 394/2010, constituiu uma iniciativa importante na sistematização do crescimento da Corporação, conferindo, a curto, médio e longo prazo, decisões embasadas tecnicamente e contextualizadas.

A partir deste trabalho originou-se, em 2015, a primeira edição do Plano de Comando, com objetivos definidos para o período de 2015 até 2026, priorizando a expansão do atendimento com qualidade a mais pessoas e municípios.

Dentro de uma filosofia de melhoria contínua, baseada no ciclo do PDCA¹, o Plano de Comando passa por revisões bienais, considerando os aprendizados dos ciclos de execução anteriores, trazendo aprimoramento dos métodos e

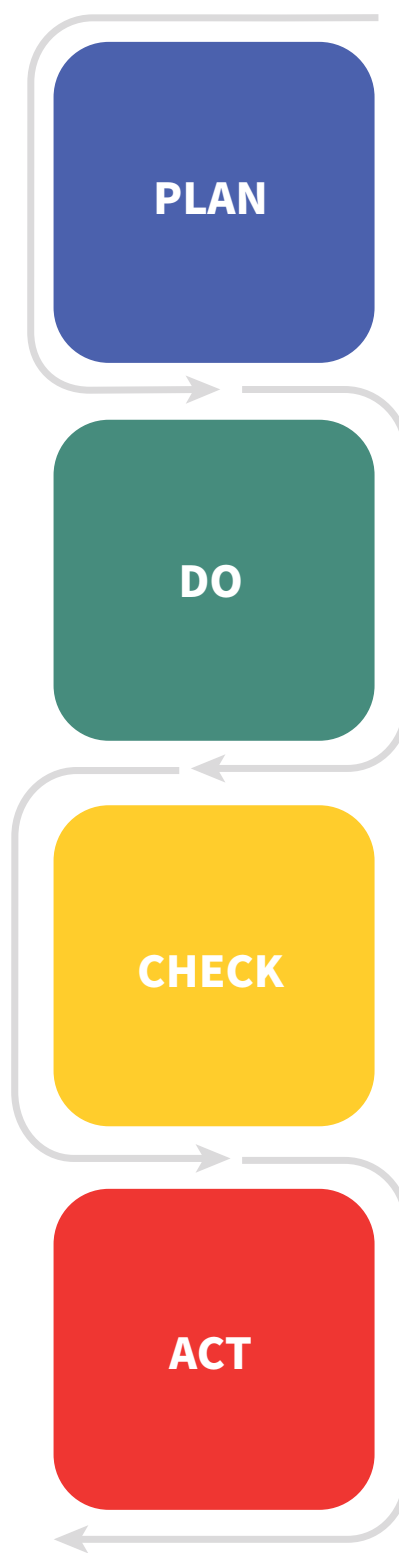
ferramentas utilizadas para transformar o planejamento em resultado.

Nesse sentido, o Plano de Comando passou pela sua primeira atualização em 2017 com a estruturação do portfólio de projetos estratégicos, baseado no guia PMBOK², para concretizar as entregas planejadas para o período.

Minas Gerais foi marcada por uma grande transformação gerencial em 2019. O Governo do Estado, em busca de eficiência e da recuperação do protagonismo econômico estadual, estimulou fortemente a captação de recursos alternativos, a transformação digital e a inovação para otimizar o serviço prestado à população.

O CBMMG, inserido nesse contexto, lançou a 3ª edição do Plano de Comando (2019) com uma abordagem ágil de gestão e metas totalmente direcionada para resultados efetivos. Para isso, implementou o “Portfólio Vivo”³ de projetos estratégicos, começou a trabalhar com a abordagem do OKR⁴ (*Objective and Key-Results*) e com indicadores de desempenho, sendo o IAPR (Índice de Atendimento de Pronta Resposta) e o ISCIP (Índice de Segurança Contra Incêndio e Pânico).

No período de execução da 3ª edição do Plano de Comando, o mundo vivenciou um cenário de pandemia cau-



¹ Segundo Correa (2017), o ciclo PDCA consiste em quatro passos: identificação de um problema (P), elaboração e implementação de um plano para resolvê-lo (D), checagem dos resultados obtidos (C) e padronização dos processos com eventuais ajustes (A). Apesar da simplicidade, a força dessa metodologia está na repetição contínua do ciclo, que gera melhoria contínua.

² Guia PMBOK - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos do PMI (Project Management Institute), que reúne as melhores práticas em gerenciamento de projetos.

³ Portfólio Vivo: Denominação atribuída na Diretriz 06/2020 para o conjunto de programas e projetos do CBMMG gerenciados de maneira dinâmica e com atualização constante para atingir os objetivos estratégicos da Corporação.

sada pela Covid-19.⁵ Os desafios foram enormes para adaptação inicial e a continuidade dos serviços prestados à população, com o risco de contaminação da tropa e o trabalho remoto da atividade-meio.

A 4ª edição do Plano de Comando é lançada em 2021, ainda neste cenário de pandemia e de grande instabilidade. Porém, todo o trabalho de elaboração e estruturação da Estratégia para o biênio 2021-2022 foi pautado em parâmetros técnicos e consistentes que buscam fortalecer a base institucional para sustentar e potencializar seu crescimento rumo aos objetivos estratégicos.

Nesse sentido, desenvolveram-se quatro frentes de melhorias do Plano do Comando, que permitiram a definição

dos programas e metas institucionais dentro de uma lógica de crescimento que segue fortalecida com o **PROPÓSITO ORGANIZACIONAL**, orientada para gerir os **RISCOS ESTRATÉGICOS**, monitorada por **INDICADORES** e equilibrada com o **ORÇAMENTO DA CORPORAÇÃO**. O orçamento para investimento e crescimento do CBMMG juntamente às mudanças legislativas apresentaram-se como um desafio em evidência que abriu o campo da percepção institucional sobre a necessidade de trabalhar estrategicamente o **FORTELECIMENTO POLÍTICO E DA SUA IMAGEM JUNTO À POPULAÇÃO**.



"Fortalecimento político e da sua imagem junto à população"

⁴ OKR é um modelo de gestão ágil de desempenho com foco em resultados que funciona como uma ferramenta de comunicação interna: integra as equipes através da formulação de objetivos relacionados à missão, aos valores e à estratégia da organização (DOERR, 2019).

⁵ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021).

2 • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL



A Corporação está em um processo de crescimento e amadurecimento significativo. Minas Gerais foi palco de grandes desastres que despertaram atenção para o engajamento, capacitação e enorme motivação dos Bombeiros Militares em salvar todo tipo de vida e resgatar a esperança da sociedade.

Estudar a identidade organizacional do CBMMG de maneira mais profunda ajuda a compreender toda essa energia dedicada ao serviço prestado. Nesse sentido, tornou-se indispensável convergir os conceitos de negócio, missão, visão e valores do CBMMG, para a noção de um propósito organizacional de modo a fortalecer a atmosfera cultural da instituição.

Pensar a organização estrategicamente e de maneira contextualizada possibilita o direcionamento eficiente de esforços, desencadeando melhorias crescentes nos resultados almejados. Nas edições anteriores, o Plano de Comando estabeleceu e disseminou conceitos de Identidade Organizacional, todavia, o propósito organizacional do CBMMG não havia ainda sido delimitado e declarado formalmente.

Considerando a importância dessa verdadeira bússola que é o propósito or-

ganizacional, norteador das ações que permitem a consecução de cada objetivo estratégico, identificá-lo, declará-lo e transmiti-lo amplamente promove a robustez da cultura, dando fundamento para a tomada de decisão.

Entre algumas abordagens disponíveis para pensar o propósito de uma organização, o Círculo Dourado apresentou-se simples e elucidativo. Sinek (2018) apresenta esse Círculo Dourado formado por três partes: **O PORQUÊ**, **COMO** e **O QUÊ**, separando o que uma organização faz (a entrega), como ela faz (o serviço, o método) do porquê ela faz (a razão, o sentido, o propósito).

Como foi visto, as edições anteriores do Plano de Comando chegaram até o nível de como fazemos, sem aprofundar no PORQUÊ. Percebeu-se que apesar de não haver uma declaração clara do Propósito Organizacional, existe um centro gravitacional que movimenta a Corporação para uma causa ou crença coletiva.

Segundo Sinek (2018), as organizações que inspiram e entregam melhores resultados pensam, agem e se comunicam no fluxo de dentro para fora (**PORQUÊ – COMO – O QUÊ**). Nesse sentido, iniciou-se uma jornada para formulação

do Propósito do CBMMG.

A missão do CBMMG está definida e delimitada na Constituição Estadual e representa “O QUÊ” do Círculo Dourado. Ela está relacionada às ações que entregamos para sociedade, materializadas nos produtos, serviços e funções que

realizamos no trabalho. “COMO” são valores, princípios orientadores que fazem com que nos destaquemos. “O POR-QUÊ”, por sua vez, define o que a organização representa – é o propósito, causa ou crença coletiva.

Na observação das relações sociais, nota-se que é parte da natureza humana ir do que é mais fácil de entender para o que é mais difícil. Dessa forma, na definição da identidade e cultura organizacional do CBMMG, partiu-se inicialmente de fatores mais externos e racionais ligados ao “como” e ao “o quê” organizacional.

E, após um certo ganho de maturidade e aprofundamento nessas temáticas, um anseio espontâneo surgiu para compreender a motivação, o “porquê” de fazermos o que fazemos. Tal anseio ensejou a presente jornada pela busca do propósito organizacional.



Propósito Organizacional:
Videoclipe Soldado do Fogo



A METODOLOGIA ADOTADA

Durante essa caminhada em busca de propósito, foram aplicadas entrevistas individuais com o Alto Comando para direcionamento dos trabalhos, por meio do compartilhamento de histórias e estabelecimento de noções iniciais do que seriam as contribuições mais profundas e os impactos mais relevantes das ações do CBMMG para a sociedade, sob a perspectiva da alta gerência da Corporação.

Após o estudo das respostas e com base na metodologia adaptada da obra de Sinek, considerando a limitação dos encontros presenciais em virtude da pandemia da Covid-19, foram realizados dois workshops virtuais de apresentação de conceitos básicos sobre cultura e propósito organizacional, para militares de todas as regiões do Estado e pertencentes a todos os níveis hierárquicos, contando com a participação de cerca de 200 militares.

Durante as atividades, foram aplicados questionários estruturados para investigação da temática junto

a uma amostra institucional mais robusta, que permitisse a elaboração de rascunhos das declarações de propósito do CBMMG.

A partir das diversas respostas obtidas durante os workshops e as entrevistas iniciais, foram observadas tendências relevantes quanto à noção de contribuição e impacto das ações do CBMMG, o que permitiu a propositura de sugestões de declarações de propósito, com base nas orientações contidas no método adotado, guardadas as devidas proporções e circunstâncias.

Após interseção entre as respostas obtidas em todas as fases anteriores, foram selecionadas as declarações mais recorrentes e lastreadas no método. A partir dessas declarações escolhidas, foi realizada uma pesquisa ampla e aberta com toda a Corporação para a definição de uma declaração de Propósito Organizacional do CBMMG que, de fato, identificasse profundamente a razão de ser da Corporação na opinião de todos os bombeiros militares.

Como fruto desse trabalho conjunto apresentado nesta quarta edição do Plano de Comando, foi definido que a crença que une toda a Corporação, a razão de existir institucional de cada bombeiro militar, pode ser externada na seguinte declaração:

“Salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e levar esperança!”

Por meio desse texto, que traz consigo a relevância das contribuições de todas as nossas ações e o impacto transformador delas para toda a sociedade, buscou-se aproximar todos aqueles que acreditam no que acreditamos, de modo a promover a unidade em prol de um significado maior do que todas as partes envolvidas, revelando a força de um porquê forte, mesmo diante das mais desfavoráveis circunstâncias.

1ª

Entrevista individual com o Alto Comando para compartilhamento de histórias e direcionamento inicial.

2ª

Realização de workshops para todas as regiões do Estado de Minas, com Bombeiros Militares de todos os níveis hierárquicos.

3ª

Pesquisa com Bombeiros Militares de todas as regiões do Estado de Minas, em todos os níveis hierárquicos.

4ª

Elaboração conjunta de rascunhos de Declaração de Propósito (ASPLAN e EMBM/5) a partir de declarações colhidas nas pesquisas, com base nas contribuições e impactos das ações do CBMMG.

5ª

Pesquisa junto ao Comando e pesquisa aberta a toda a Corporação para definição do Propósito Organizacional do CBMMG, entre as propostas selecionadas nas etapas anteriores.

A IDENTIDADE DO CBMMG

PROPÓSITO

“Salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e levar esperança!”

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.

NEGÓCIO

Proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.

VALORES E PRINCÍPIOS

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



3 • RESULTADOS 2019-2020

PLANO DE COMANDO 3ª EDIÇÃO



Dadas as questões relacionadas à estrutura e à cultura organizacional de instituições fortemente hierarquizadas, foi necessária e desafiadora a busca por uma adaptabilidade para implementação de ferramentas ágeis como estratégia para operacionalização do Plano de Comando 3ª edição, privilegiando conceitos de dinamismo e foco nos resultados em relação a processos.

Com isso, buscou-se o incentivo ao trabalho em equipe, à auto-organização, à comunicação frequente, ao foco na sociedade e à entrega de valor, mas sabe-se que os métodos ágeis envolvem uma mudança de pensamento que requer tempo e um trabalho focado na cultura e estrutura organizacional.

A operacionalização do Plano de Comando em 2019-2020 ocorreu por meio de duas abordagens de gestão para resultados com metas, sendo o **Portfólio com os Programas e Projetos Estratégicos** e as **Iniciativas Institucionais**.

Denominado “**Portfólio Vivo**”, a primeira abordagem teve por objetivo obter entregas com prazo determinado, porém, com flexibilidade no escopo dos projetos, buscando adaptabilidade ao contexto e às oportunidades de melhorias.

A segunda abordagem teve como foco a priorização e a organização de metas orientadas para resultados, com ações contínuas de curto período. Utilizou o **OKR** (do inglês *Objectives and Key Results* - Objetivos e Resultados-Chave em tradução literal) para conduzir esse processo.



3.2 PORTFÓLIO VIVO

Portfólio é a designação utilizada para definir a reunião de programas, projetos e outras iniciativas gerenciadas como um grupo por diversos atores envolvidos, como os gerentes e os demais integrantes dos times dos projetos, com características específicas de atribuições, para alcançar objetivos estratégicos. No portfólio, as prioridades organizacionais para investimentos e a alocação de recursos são destacadas (PMI, 2017).

Os programas e projetos inicialmente propostos foram avaliados por uma comissão designada no início de 2019 especialmente para esse fim, e após apreciação e validação do Alto Comando da Corporação, foram agrupados em eixos estratégicos que compuseram o Portfólio Vivo.

Na busca por um modo de dinamizar a execução desse portfólio, o CBMMG estabeleceu uma abordagem norteada pelos valores, princípios e pensamentos de uma governança ágil e gerenciamento estratégico de múltiplos programas e projetos simultâneos, com atualização constante por meio de um monitoramento sutil, constante e eficiente (MINAS GERAIS, 2020).

A metodologia de gestão do Portfólio Vivo, além dos valores e princípios ágeis, foi também baseada nos grupos de processos de gerenciamento de projetos do guia

PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), sendo eles os estágios de **iniciação, planejamento, execução, monitoramento** e **encerramento**. Portanto, tratou-se de uma abordagem híbrida (ágil e tradicional) que buscou adaptar uma gestão ágil a uma organização militar e foi consolidada na Diretriz N° 6, publicada na Resolução N° 896/20.

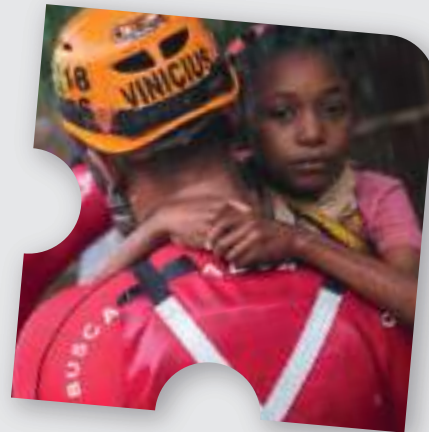
Dessa forma, os projetos estratégicos foram conduzidos de acordo com as oportunidades e necessidades institucionais, sofrendo adaptações e até mesmo interrupções, devido ao surgimento de soluções mais eficientes ou à impossibilidade de execução devido às medidas de distanciamento social adotadas no enfrentamento à pandemia de Covid-19 e seus desdobramentos.

O monitoramento do Portfólio Vivo foi realizado em reuniões mensais, por videoconferência, com a participação dos gerentes de programa, de projeto, dos integrantes dos times e da Assessoria de Planejamento - Asplan, que atua também como o escritório de projetos, responsável pela consolidação das informações obtidas e interlocução com o Gerente do Portfólio - Chefe do Estado-Maior do CBMMG.

O Portfólio Vivo foi lançado inicialmente com 25 projetos, organizados em 13 programas nos cinco eixos estratégicos. Ao longo da execução do portfólio

lio, devido à necessidade de adaptação às diversas transformações vivenciadas no período e aos impactos gerados no âmbito interno e externo, alguns projetos tiveram seu escopo alterado, outros foram suspensos, e houve também a oportunidade de inclusão de um novo

projeto, chegando a 26 projetos monitorados. A apuração final realizada no início de 2021 revelou que dez projetos foram concluídos integralmente, ocorreu a paralisação de três projetos e outros 13 seguem em andamento.



3.2.1 Mensuração dos resultados e indicadores do Portfólio

Para mensuração do progresso e dos resultados parciais dos projetos ao longo dos ciclos de execução e de monitoramento mensal, foram definidos inicialmente três indicadores: **Performance**, **Satisfação** e **Custo**.

O indicador de performance é de mensuração direta, objetiva e quantitativa. Diz respeito ao percentual do escopo executado em um determinado intervalo de tempo, face ao previsto no planejamento inicial para cada etapa.

O indicador de satisfação buscou uma mensuração subjetiva e uma análise qualitativa, através da percepção do Gerente de Programa sobre o desenvol-

vimento do projeto, o engajamento do time e a qualidade das entregas parciais obtidas.

O indicador de custo, como se depreende de modo intuitivo, tem o objetivo de mensurar o valor total empregado na execução de um projeto. Contudo, dadas as dificuldades de se estabelecerem uma vinculação e uma destinação específica de orçamento para a maioria das iniciativas dos órgãos da esfera pública, esse indicador não pôde ser plenamente implementado no monitoramento do Portfólio Vivo da 3ª edição do Plano de Comando.

3.2.2 Apresentação dos resultados

O acompanhamento mensal dos projetos forneceu os dados para alimentação do painel geral de monitoramento, que após consolidação era apresentado ao Gerente do Portfólio, na forma de

gráficos de indicadores de performance e satisfação. Com a atualização realizada no início de 2021, os resultados finais apurados do Portfólio Vivo foram os seguintes:

NÚMERO DE PROJETOS vs PERFORMANCE

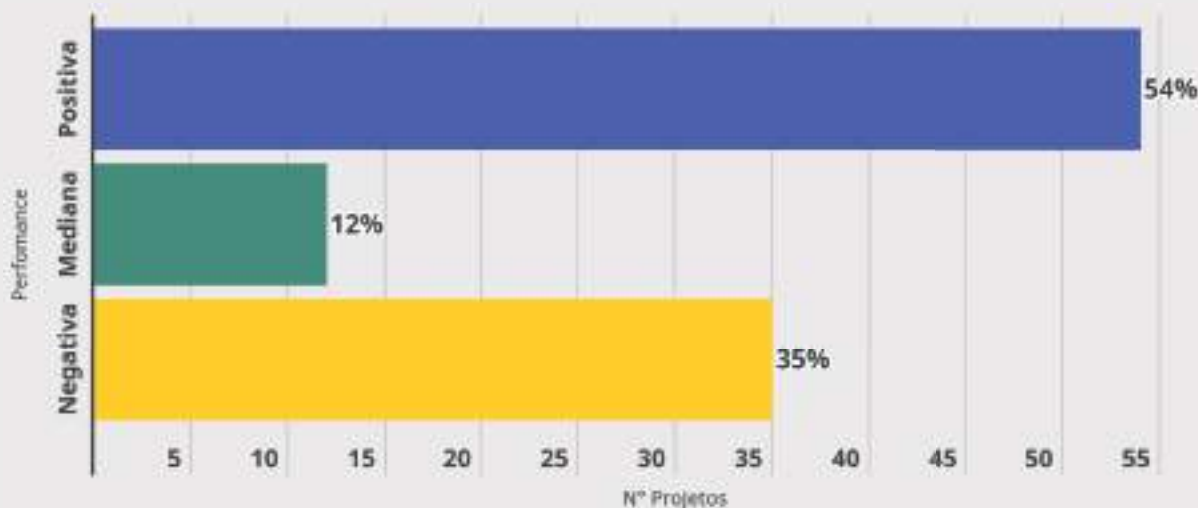


Gráfico 1: Indicador geral de Performance do Portfólio Vivo.

O indicador geral de performance demonstrou um desempenho satisfatório, em que 54% dos projetos foram finalizados com a conclusão na íntegra do que havia sido planejado. Porém, é importante destacar que muitos projetos foram fortemente impactados pelas limitações causadas pelas medidas adotadas no enfrentamento à pandemia da Covid-19, especialmente aqueles que

dependiam de ações integradas com órgãos externos, mesmo que o CBMMG tenha executado com sucesso uma rápida transição adaptativa de seus processos internos de administração para uma gestão quase completamente digital. Esse fator revela que o desempenho poderia ter sido ainda melhor em um cenário sem pandemia.

NÚMERO DE PROJETOS vs PERCEPÇÃO DE QUALIDADE

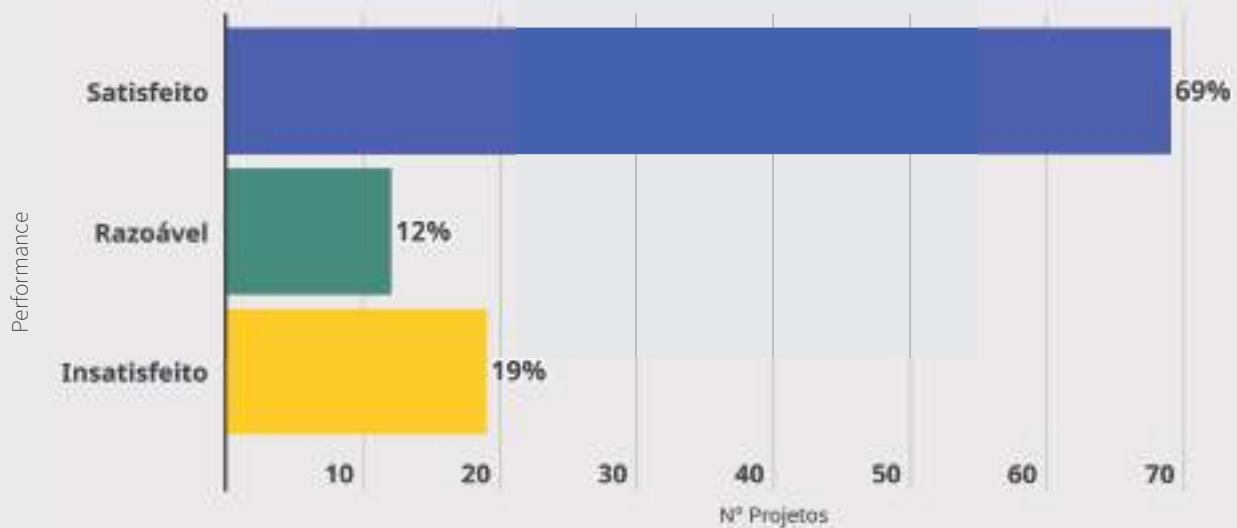


Gráfico 2: Indicador geral de Satisfação do Portfólio Vivo.

O indicador geral de satisfação acompanhou, com similaridade, o comportamento do indicador geral de performance. Contudo, dada a característica qualitativa do indicador, que permite a consideração de outras variáveis para além daquelas puramente objetivas, como o comprometimento do time, no engajamento de todos os envolvidos e no valor agregado para a Corporação a partir das entregas parciais feitas, foi possível observar que 69% dos Gerentes dos Programas se declararam satisfeitos, alcançando um valor ainda maior

do que o percentual de projetos com performance positiva.

Cabe destacar que o motivo principal para a avaliação insatisfatória realizada pelos Gerentes de Programa está diretamente relacionado com as dificuldades enfrentadas para evolução dos projetos devido à pandemia causada pela Covid-19. Percebe-se que havia uma expectativa grande de melhorias e inovações que foram frustradas com as medidas de isolamento social e inviabilizaram a conclusão dos projetos.

3.2.3 Principais entregas

Os indicadores de performance e satisfação (qualidade) apresentaram uma média de resultados positivos de 61,5% dos projetos. Nota-se muito valor agregado com os resultados entregues por meio da operacionalização do Portfólio Vivo. Podem ser destacados:

Expansão da estrutura de atendimento a ocorrências por meio da **instalação de Postos Avançados (PABM) nos municípios de Arcos, Francisco Sá e Santa Luzia**

VALOR GERADO

Melhoria da prestação do serviço à população por meio da instalação de Postos Avançados de Bombeiros Militares, incrementando a capacidade de suporte à população das cidades contempladas e das regiões vizinhas, na prevenção de acidentes, na segurança contra incêndio e pânico e no atendimento de ocorrências de urgência e emergência.

Instalação das **Brigadas Municipais de Astolfo Dutra e Itabirito**

VALOR GERADO

Prestação de um serviço de qualidade à população, com valorização da técnica, da tática e da segurança, por profissionais civis treinados e coordenados pelo CBMMG.

Tramitação eletrônica de processos e procedimentos administrativos-disciplinares do CBMMG, por meio do **Sistema de Corregedoria - SISCORREG**

VALOR GERADO

O mapeamento dos fluxos contribuiu para uma compreensão mais detalhada sobre os procedimentos administrativos selecionados, suas tramitações e normas correlatas, o que permitiu identificar as funcionalidades imprescindíveis ao sistema eletrônico adaptado para o CBMMG. A implementação do SISCORREG proporcionará economia processual, redução do tempo gasto para finalização dos procedimentos administrativos e mitigação dos erros.

Estruturação organizacional do **Centro de Treinamento Profissional da ABM**

VALOR GERADO

Fortalecimento das atividades de ensino para atender adequadamente e com qualidade à demanda dos cursos de qualificação, incorporação da autoescola, centralização do Treinamento Profissional Básico da tropa da RMBH e início dos trabalhos de qualificação do público civil, no ano de 2019.

Adesão do CBMMG ao Modelo de **Excelência em Gestão nas Transferências Voluntárias da União - MEG-Tr**, do Ministério da Economia

VALOR GERADO

Aprimoramento de elementos fundamentais de gestão estabelecidos como requisitos para a continuação e potencialização da captação de recursos federais visando ao crescimento, à melhoria e à sustentabilidade da Corporação.

Criação de **Curso de Treinamento e Capacitação em Proteção e Defesa Civil**

VALOR GERADO

O fomento das Disciplinas de Proteção e Defesa Civil - PDC, através de cursos de qualificação, concursos internos e Treinamento Profissional Básico, é a base do conhecimento e compreensão institucional sobre as atividades que o CBMMG realiza diariamente. Essas disciplinas estão inseridas diretamente no ciclo completo de PDC (Prevenção, Mitigação, Preparação, Resposta e Recuperação).

Ativação de **COMPDECs nos municípios de Consolação, Borda da Mata e São Sebastião do Rio Verde**

VALOR GERADO

Melhoria na integração entre os envolvidos na resposta a desastres e incremento da capacidade de resiliência destes municípios, por meio da realização de ações de preparo da comunidade em áreas de risco, com a estruturação da Defesa Civil e atualização do mapeamento das áreas de risco.

Criação da **Rede de Análise de Projetos de Segurança Contra Incêndio e Pânico**

VALOR GERADO

Redução do tempo de análise e melhoria da gestão desse serviço, resultando em maior homogeneidade de procedimentos, maior eficiência do trabalho e liberação de efetivo para a atividade operacional.

Elaboração do **Plano de Integridade do CBMMG**

VALOR GERADO

Fomento a uma cultura voltada para ética, integridade, transparência e para a necessidade de prestação de contas, com ênfase no fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão dos riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção a atos ilícitos.

Treinamento de **Fortalecimento de Competências de Lideranças**

VALOR GERADO

Treinamento aplicado para 133 Oficiais do CBMMG em todo o Estado de Minas Gerais para desenvolver as habilidades técnicas e comportamentais das **lideranças** para estabelecer uma boa relação com sua equipe e motivá-los de modo que todos executem suas atividades de forma produtiva e com qualidade.

Sistema de Movimentação de Pessoal - **SISMOV**

VALOR GERADO

Melhor gerenciamento e controle das solicitações de movimentação e maior transparência e agilidade no processo.

Mapeamento de Área de Risco com **Aplicativo ÁLEA**

VALOR GERADO

O desenvolvimento do projeto permitiu a inserção no Aplicativo ÁLEA de áreas dos riscos geo-hidrológicos mapeadas nos municípios de Ubá, Muriaé e Conselheiro Lafaiete, possibilitando a melhoria da Gestão do Risco de Desastres na região.

3.3 OKR

O CBMMG iniciou seu primeiro ciclo de OKR em agosto de 2019, com a Corregedoria, Diretoria de Recursos Humanos (DRH), Diretoria de Logística e Finanças (DLF), Diretoria de Atividades Técnicas (DAT), Academia de Bombeiros Militar (ABM) e Assessoria de Assistência à Saúde (AAS), por meio de um projeto piloto para testar a viabilidade de implementar uma abordagem gerencial ágil na estrutura militar. O resultado foi extremamente positivo. Houve necessidade de ajustes do método para adaptar ao funcionamento da Corporação e posterior expansão.

Em 2020, a aplicação do OKR foi expandida para os 2º, 4º e 6º Comandos Operacionais de Bombeiros, para as cinco Seções do Estado-Maior e Assessoria de Planejamento, alcançando 15 Unidades. O planejamento inicial, realizado

no início do ano, visava implantar a metodologia em todos os Comandos Operacionais, mas as restrições impostas pelas medidas de prevenção à Covid-19 impediram a concretização de tal objetivo.

Após o término do 2º ciclo de OKR de 2020, concluído em dezembro, a experiência demonstrou que a periodicidade que se apresenta mais adequada à estrutura organizacional do CBMMG é a de ciclos trimestrais de execução, precedidos de um mês de planejamento. Desse modo, foi publicada a Resolução Nº 957, de 14 de janeiro de 2021, para atualizar a Diretriz 4, que regula e estabelece o OKR como ferramenta ágil de gestão setorial da Corporação, definindo as ações de planejamento e execução, além do calendário anual das atividades.



3.3.1 Evolução Geral

No projeto piloto de implantação do OKR, cuja fase de execução ocorreu de setembro a novembro de 2019, a média geral de cumprimento das metas estabelecidas pelas seis Unidades participantes foi 67,92%. Nessa rodada, três Unidades alcançaram desempenho maior que 80%. Para o primeiro ciclo de 2020, com a expansão da iniciativa para outras nove Unidades, abrangendo no total 15 Unidades de Direção Geral e de

Direção Intermediária, o percentual geral obtido foi de 90,53%, sendo que 12 das 15 Unidades obtiveram desempenho superior a 80%. No segundo ciclo de 2020, último da estratégia de operacionalização do Plano de Comando 3ª edição, o resultado geral alcançou 93,65% dos Resultados-Chave propostos, em que 14 das 15 Unidades obtiveram um percentual maior que 80%.

CICLOS DE OKR (2019-2020)

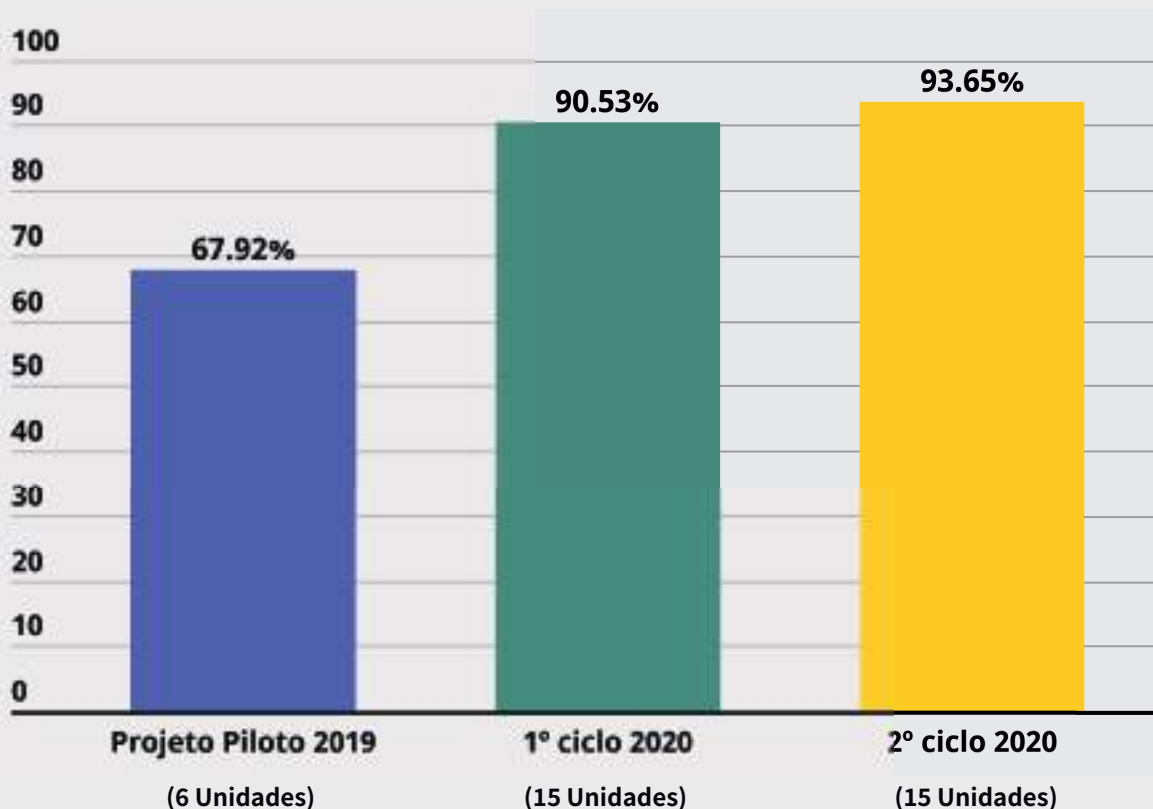


Gráfico 3: Ciclos de OKR (2019-2020).

Os resultados gerados para a Corporação por meio da aplicação da abordagem do OKR, foram significativos desde sua implantação, propiciando foco e priorização de entregas, com engajamento dos envolvidos. Entre os resultados entregues com a sistematização do OKR, podem ser destacados os temas mais comuns que foram priorizados pelas Unidades e Setores envolvidos e trouxeram impacto positivo para a sociedade e para a Corporação, sendo:

POTENCIALIZAÇÃO REGIONAL DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS ALTERNATIVOS

AÇÕES PARA FOMENTO À GESTÃO DE RISCO DE DESASTRE

CAPACITAÇÃO DOS BOMBEIROS MILITARES

SIMPLIFICAÇÃO, MELHORIAS E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E INFRAESTRUTURA

Além dos resultados condensados em grandes grupos, destaca-se também uma forte evolução logística por meio da **distribuição de equipamentos de proteção individual no combate a incêndios para todo o efetivo operacional**, além da **disponibilização de desencarceradores para todas as aeronaves do CBMMG**.

3.3.2 Planejamento dos ciclos futuros: abordagens *Bottom Up* x *Top Down*

Na implantação e desenvolvimento do OKR no CBMMG, ao longo dos ciclos de 2019 e 2020, os Objetivos e Resultados-Chave foram inteiramente estabelecidos pelos times das Unidades, numa abordagem chamada *Bottom Up* (de baixo para cima), o que propiciou uma melhor assimilação dos conceitos do Método Ágil adaptado à estrutura militar da Corporação.

No entanto, a literatura indica que para conectar adequadamente as metas setoriais aos objetivos estratégicos da instituição, o ideal é que 40% dos Objetivos e Resultados-Chave das Unidades sejam propostos pela Alta Gestão da organização, que no caso do

CBMMG corresponde ao Alto Comando, definido numa lógica *Top Down* (de cima para baixo) (DOERR, 2019).

A definição dos KRs pelo Alto Comando estará associada à Gestão de Riscos, com o objetivo de apoiar as ações da Corporação nos variados cenários futuros prospectados que possam causar dificuldade ou impedir o cumprimento dos objetivos estratégicos do CBMMG. Também estará intrinsecamente ligada às práticas que permitam a consolidação dos indicadores estratégicos como ferramenta de tomada de decisão e que viabilizem, futuramente, o alcance das metas estabelecidas para esses indicadores.



Bombeiro em Foco EP1:

Valorização do
Plano de Comando



4 • ANÁLISE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL



4.1 Diagnóstico Interno

O diagnóstico interno está pautado no conhecimento organizacional, construído de forma **participativa**. Os levantamentos e as análises dos fatos vivenciados pela Corporação foram registrados no diagnóstico institucional por setores estratégicos do CBMMG. A princi-

pio, definiram-se os principais processos para serem analisados e **cada setor da Corporação, responsável pela gestão do respectivo processo, estruturou os dados para gerar as informações** que auxiliaram na construção do Plano Estratégico (Cap. 6).

4.1.1 Ocorrências

O território mineiro é marcado por uma ampla diversidade nos aspectos geográficos, demográficos, econômicos e sociais. É o estado com maior número de municípios (853), sendo a maioria cidades de pequeno e médio porte. Minas Gerais é a segunda unidade da federação brasileiro em quantidade de habitantes, e possui a maior malha viária do país.

Considerando a especificidade do ano de 2020, diante da pandemia causada pela Covid-19, que mudou significativamente a rotina da população, observa-se no Gráfico 4 que o quantitativo de

ocorrências totais do CBMMG teve uma redução de 3,5%.

Os grupos que mais reduziram foram os que requerem contato direto com o público externo, sendo afetados pelas medidas de contenção da Covid-19, como por exemplo o grupo “Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico” (-30,2%) e “Demonstração/Treinamento” (-17,7%). **As ações de Defesa Civil registraram aumento de 97,2%, principalmente as ações de apoio à comunidade ligadas à mitigação/enfrentamento à pandemia.**

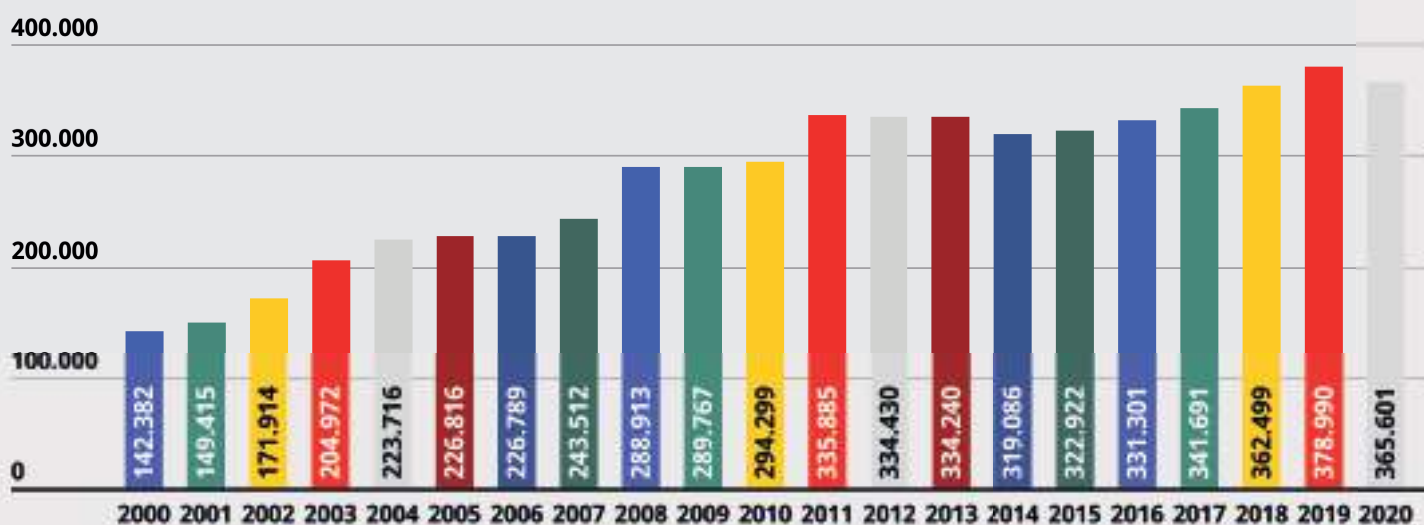


Gráfico 4: Evolução do número de ocorrências atendidas pelo CBMMG (Total)

Fonte: EMBM/2.

4.1.2 Efetivo

As organizações existem e funcionam por meio das pessoas e, nesse contexto de grandes transformações que alteram sistemas e estruturas, as pessoas passaram a ser percebidas como elementos impulsionadores das organizações que tornam-se capazes de alcançar a excelência a partir de seus talentos.

A força e a credibilidade do CBMMG têm relação direta com o trabalho excepcional que os Bombeiros Militares prestam para a sociedade. A Corporação vem desenvolvendo práticas de gestão que tratam as pessoas como colaboradores, com participação ativa na definição de metas organizacionais, e ao mesmo tempo se preocupa com as necessidades individuais e o desenvolvimento de cada um.

A despeito da postura institucional, os últimos anos foram marcados por propostas de alterações normativas que afetam os direitos e as prerrogativas dos Bombeiros Militares. E esse cenário

provoca instabilidade, que faz emergir a possibilidade de uma grande evasão do efetivo para a inatividade. Frente às circunstâncias, o Comando da Corporação tem atuado fortemente para minimizar os impactos potenciais para a sociedade, para a instituição e, principalmente, para os Bombeiros Militares.

No ano de 2020, visando à recomposição do efetivo, houve o ingresso de 500 militares no Curso de Formação de Soldados e a abertura de concurso para o Quadro de Oficiais - QOBM (30 vagas) e para o Quadro de Oficiais da Saúde - QOSBM (10 vagas).

A Lei nº 22.415/2016 fixa o efetivo da Corporação em 7.999 Bombeiros Militares, entretanto, o Gráfico 5 demonstra que é preciso ampliar em aproximadamente 25% o efetivo para alcançar esse patamar e viabilizar a prestação do serviço a mais pessoas e municípios de Minas Gerais.

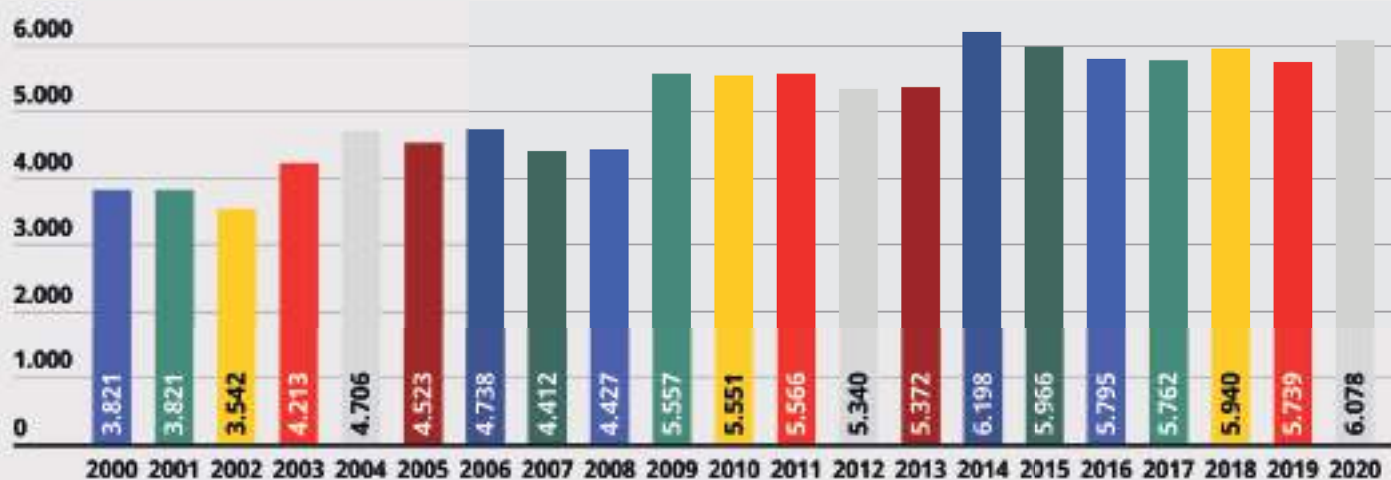


Gráfico 5: Efetivo por ano do CBMMG
Fonte: EMBM/1.

4.1.3 Saúde Ocupacional

As ações estratégicas da Assessoria de Assistência à Saúde (AAS) no biênio 2019-2020 resultaram em avanços significativos para a digitalização e a organização de informações em saúde no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG).

As contribuições principais do trabalho realizado no período abrangeram a construção de protocolos de registro, a digitalização de sistemas manuais de processos de avaliação de saúde e a organização de dados disponíveis no Sistema Integrado de Gestão em Saúde (SIGS) e no Sistema Informatizado de Gestão de Pessoas (SIGP).

A primeira ação, iniciada e concluída em 2019, focalizou os afastamentos do trabalho por problemas de saúde (absenteísmo). A AAS desenvolveu um sistema informatizado que permite consultas rápidas a indicadores de absenteísmo relacionados à frequência, à gravidade e ao impacto dos afastamentos sobre o efetivo ativo do CBMMG. Tal sistema permite, ainda, o cruzamento de informações e a estratificação dos indicadores de absenteísmo em diversos critérios que permitem a análise dos afastamentos por perfil.

Duas ações iniciadas no período, porém ainda não concluídas, devem ser mencionadas. A primeira delas, iniciada em 2019, trata da revisão e da digitalização do Programa de Saúde Ocupacional (PSOBM), também hospedado no SIGS e com vinculação ao SIGP. O objetivo da ação foi construir processos informatiza-

dos mais ágeis e com menor custo para a convocação, avaliação e registro bienal de informações. A conclusão da ação permitirá a organização dos dados sobre a situação de saúde da tropa.

A segunda, por sua vez, é a construção de um protocolo de registro de acidentes de trabalho que permitirá a correlação com a realidade dos atendimentos operacionais. O documento está sendo desenvolvido em conjunto com membros de Grupos Temáticos Operacionais (GTOs) no desenvolvimento de um sistema de registro das ocorrências operacionais potencialmente relacionadas aos acidentes de trabalho e oficiais médicos no desenvolvimento de um sistema de registro das consequências dos acidentes de trabalho para a saúde.

A ação incluiu ainda uma proposta de inserção das informações sobre acidentes de trabalho no SIGS e no Registro de Eventos de Defesa Social (REDS). Ao ser concluída, a ação permitirá dimensionar a frequência e a gravidade dos acidentes de trabalho e identificar as ocorrências que oferecem mais riscos à segurança e à saúde dos bombeiros.

Durante estes dois últimos anos, cabe destacar as demandas extraordinárias que alteraram a rotina e o cronograma de entregas. Em lugar de destaque, tem-se a Operação Brumadinho, deflagrada em resposta ao rompimento da barragem de rejeitos da Mina do Córrego do Feijão. A operação exigiu a participação maciça do efetivo, tanto na assistência à saúde durante a operação, quanto

no acompanhamento constante de exames de saúde.

Sobreposta à Operação Brumadinho, houve também a execução do concurso para o Curso de Formação de Soldados (CFSd 2020), que incluiu avaliações médicas, odontológicas e psi-

cológicas de cerca de 2.500 candidatos ao longo dos anos de 2019 e 2020 e as diversas demandas geradas pela pandemia da Covid-19.

Em relação ao enfrentamento à pandemia, posteriormente aos primeiros desafios, podem-se elencar a construção de protocolos de prevenção, mitigação e contenção da doença Covid-19, esforços para educação em saú-



de (palestras, visitas às unidades, atendimentos individuais) e atendimentos aos bombeiros militares com suspeição ou confirmação de Covid-19.

No conjunto, o aumento da demanda de trabalho e os desafios decorrentes de eventos de alta magnitude contribuíram para que as duas últimas ações de saúde no Planejamento Estratégico (PSOBM e registro de acidentes) não

tenham sido concluídas. Entretanto, é evidente o avanço obtido na construção de um sistema integrado de vigilância em saúde que, em um futuro próximo, oferecerá subsídios embasados para decisões gerenciais, visando à prevenção, promoção e assistência à saúde dos bombeiros militares de Minas Gerais e, conseqüentemente, maior eficiência no atendimento à população mineira.



4.1.4 Comunicação organizacional

As transformações digitais ocorridas nos últimos anos têm influenciado a comunicação organizacional e alterado significativamente a maneira de o CBMMG produzir e veicular mensagens. No ano de 2020, obteve-se um crescimento de 25% de seguidores

na plataforma do Instagram, gerando o maior alcance nas divulgações e campanhas, o fortalecimento da marca e o aumento da sensação de presença e segurança. Foram mais de 50 milhões de impressões, ou seja, o número de vezes que os vídeos ou fotos foram abertos para visualização.

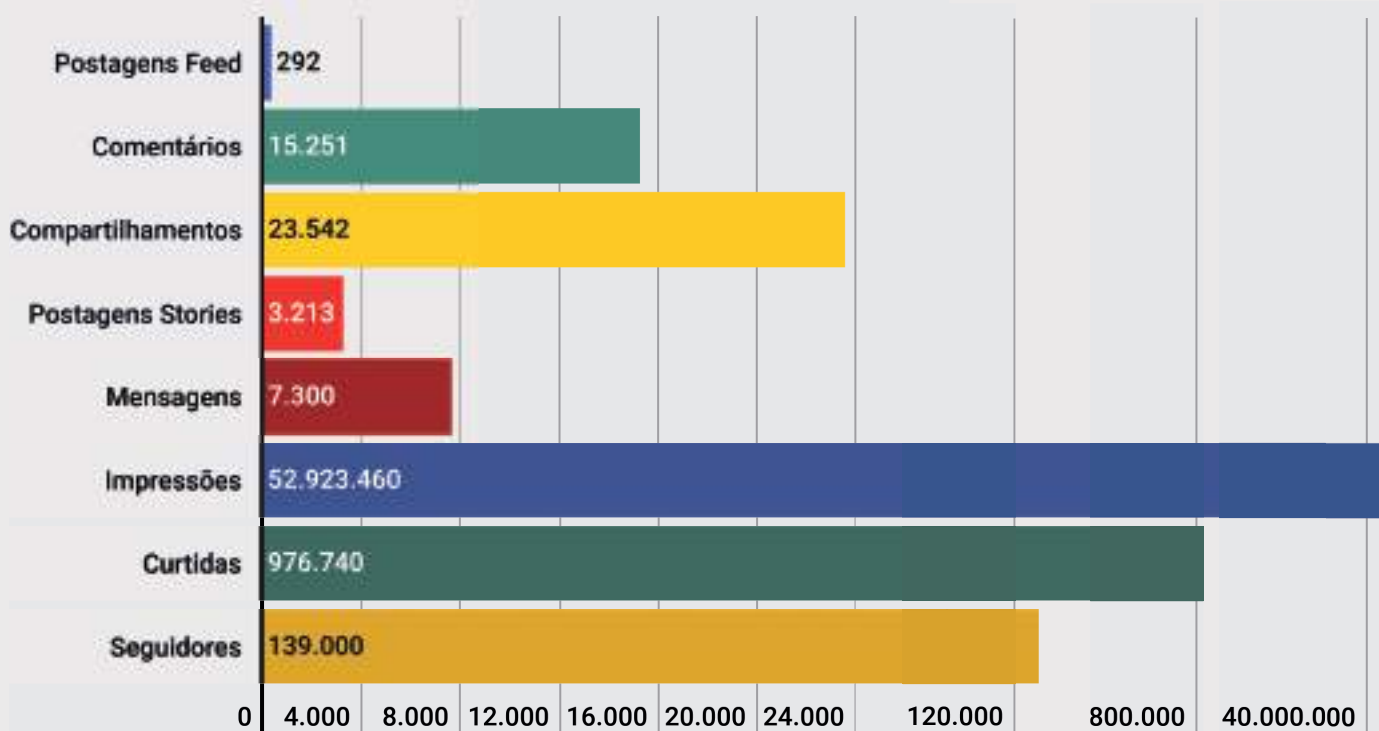


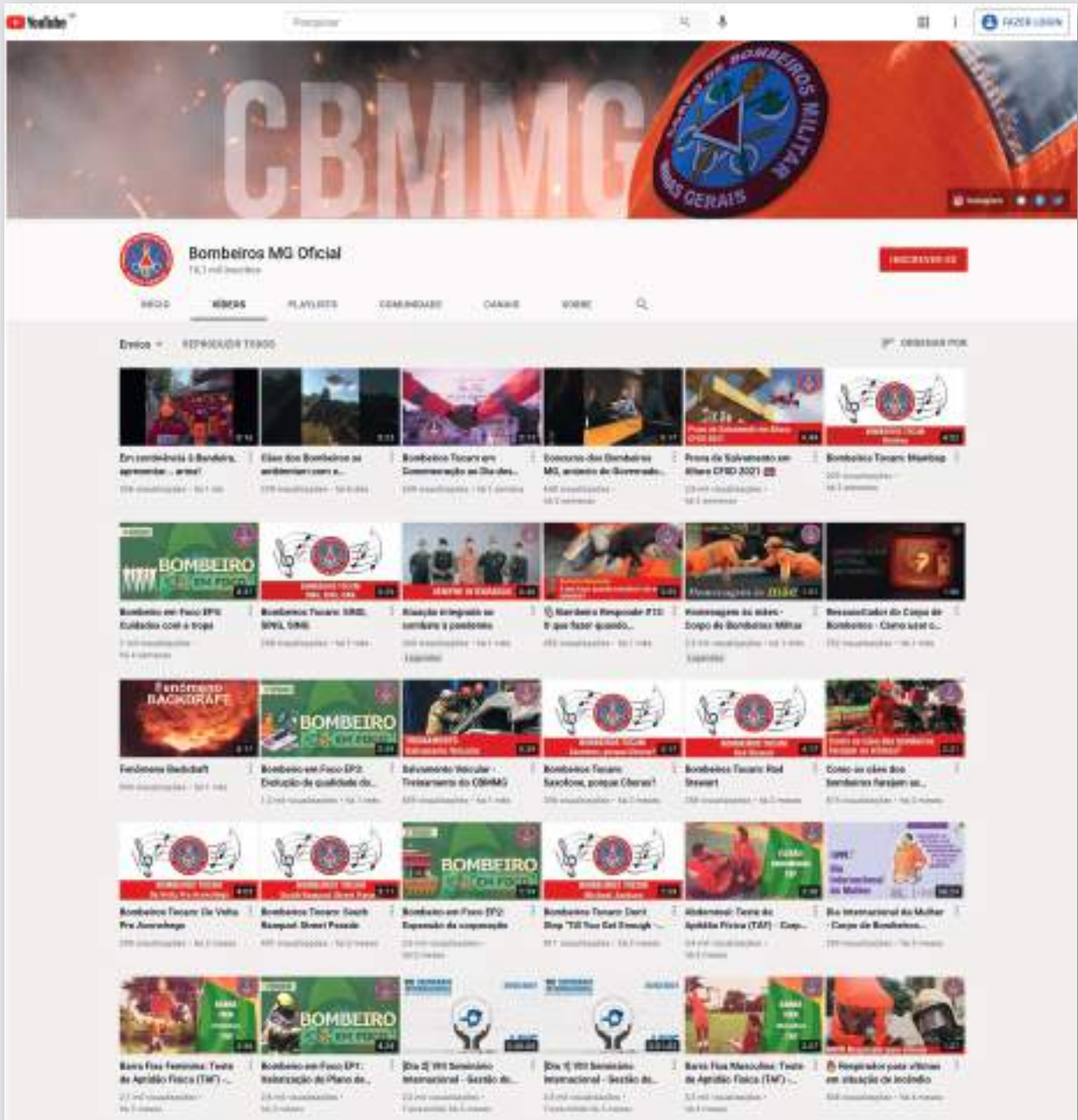
Gráfico 6: Dados Instagram CBMMG
Fonte: EMBM/5.

O Facebook permanece como o carro-chefe nas mídias institucionais, com maior número de seguidores, porém, com um menor crescimento atribuído ao fato de ocorrer certa migração para outras mídias e menor tempo de uso da plataforma pelo usuário. A seu turno, o Twitter segue com o público fiel da plataforma que quer ter notícias rá-

pidas sobre a instituição, concentrando-se nesta plataforma os factuais e campanhas. Nota-se, ainda, um crescimento no alcance e qualidade dos vídeos produzidos pela Corporação, o que pode ser observado pelo número de inscritos na plataforma YouTube, que passou de 3.272 para 10.048 em 2020.

Além das redes sociais, a interação com a imprensa também é marcante na rotina institucional. Ocorre por meio da produção de releases, transmissão de respostas às demandas dos jornalistas, confecção de matérias lançadas no site institucional, concessão de entrevistas e produção de pautas envolvendo fontes

do CBMMG. Tais inserções nos veículos de imprensa são tão relevantes para a comunicação da Corporação que somam uma média diária de oito aparições em televisão, seis aparições em rádios e 36 aparições em portais diversos, a fim de levar informação de qualidade a toda a sociedade mineira.



4.1.5 Viaturas e equipamentos

Através do Diagnóstico da Frota 2020 e suas atualizações, verifica-se que atualmente o CBMMG conta com um total de 1.004 viaturas com idade média geral de 9,21 anos, distribuídas em todas as Unidades/Frações BM no Estado. Nessa análise, alguns aspectos exigem atenção e adequação, como a idade avançada de uma parcela da frota e o déficit de algumas subclasses de viaturas nos Comandos Operacionais e Comando Especializado.

O Gráfico 7 apresenta a quantidade de viaturas existentes no CBMMG, entre os anos 2000 e 2020. Nele é possível observar um pequeno decréscimo no últi-

mo biênio, se comparado a 2018, devido à maior eficiência no processo de descarga de veículos obsoletos, em face da aquisição de novas viaturas.

Diante do cenário apresentado e das restrições impostas pelo contingenciamento de recursos ordinários, as captações de recursos alternativos irão permitir que a Corporação adquira 250 viaturas nos próximos anos. Essas aquisições, além de proporcionar a renovação de frota, apresentam também uma grande oportunidade de preenchimento do claro de viaturas existentes nas Unidades Operacionais.

NÚMERO DE VIATURAS / ANO

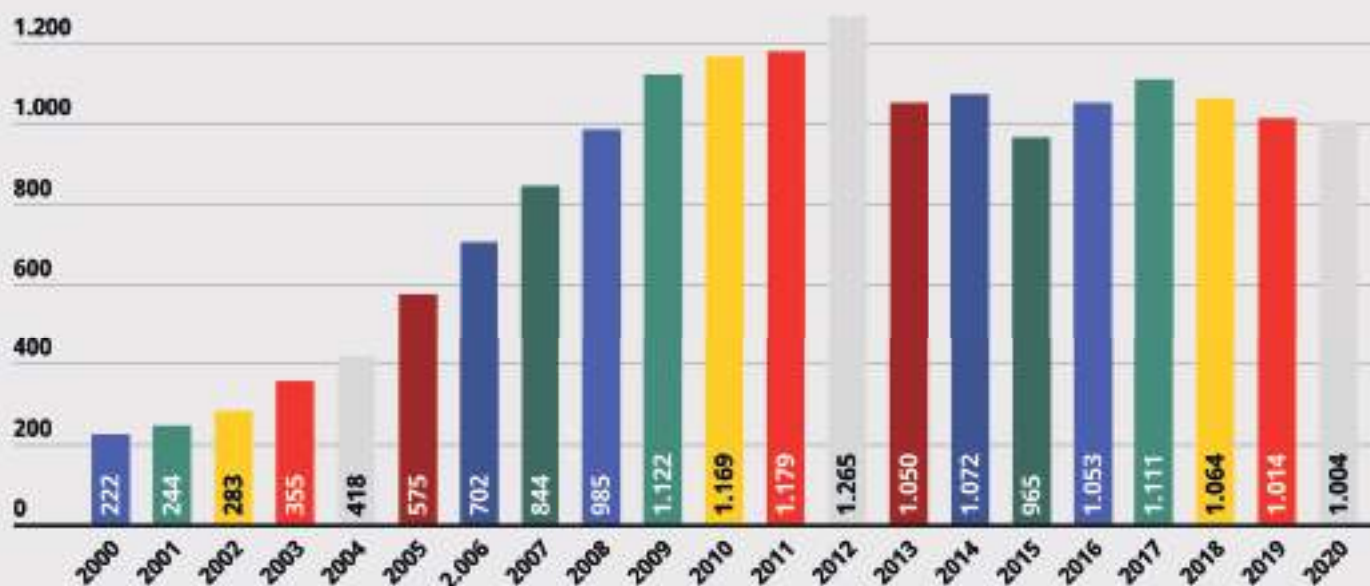


Gráfico 7: Viaturas por ano do CBMMG.
Fonte: EMBM/4.

No que tange aos equipamentos, verificou-se que **até o ano de 2009, a maior parte dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) ainda precisava ser compartilhada entre os militares. Felizmente, a Corporação encontra-se num cenário relevantemente positivo se comparado aos últimos anos, uma vez que atualmente 100% dos militares atuantes na atividade operacional estão equipados com EPIs de forma individualizada.** Todavia, o desafio logístico permanece no horizonte de priorização da Corporação, em virtude da demanda por reaparelhamento, melhoria tecnológica e de segurança para as equipes.

O CBMMG avança, balizado pelo alto padrão de exigência quanto às normas e certificações internacionais. Busca também a aquisição de logística especializada para atuação em ocorrências complexas e grandes desastres

4.1.6 Capilarização

Minas Gerais possui características desafiadoras para a manutenção e expansão da presença do CBMMG no Estado. A Corporação anseia, por meio da capilarização operacional, aproximar as Unidades de Bombeiro aos pontos de maior concentração populacional, buscando atender a um número maior de pessoas no Estado, prestar o serviço com mais qualidade e diminuir o tempo-resposta às ocorrências.

(Operação Brumadinho). Tal protagonismo faz com que Minas Gerais figure em lugar de destaque na América Latina, como potencial apoio aos demais estados da federação (Operação Amazônia) e, até mesmo, em operações internacionais (Operação Moçambique).

Nesse contexto de expansão logística, além dos investimentos da extinta taxa de incêndio⁶, a captação de recursos alternativos advindos de Emendas Parlamentares, de Fundos e de outras fontes possibilitou o direcionamento de verbas para aquisição de equipamentos, ferramentas e acessórios, de modo a contemplar a atividade fim. Para os próximos anos, espera-se dar continuidade a esse processo, proporcionando melhores condições de trabalho aos militares e, conseqüentemente, mais qualidade na prestação de serviço para a sociedade.

Atualmente, o CBMMG se faz presente em 76 dos 853 municípios mineiros, mas atua em todo o Estado nas ocorrências de urgência e emergência. O Gráfico 8 representa a expansão CBMMG de 2000 até 2020.

Nesse contexto, a instalação de frações é uma prioridade institucional que prossegue avançando. Em 2020, foram inaugurados três Postos Avançados de Bombeiros nos municípios de Arcos,

⁶ A Taxa de Segurança Pública pela utilização potencial do serviço de extinção de incêndio, instituída pelo Estado de Minas Gerais, por meio da Lei Estadual nº 14.938/03, foi julgada inconstitucional pela Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 4411. Na ocasião, por seis votos a quatro, a Corte declarou inconstitucional a cobrança da taxa de incêndio em Minas Gerais.

Francisco Sá e Santa Luzia, os quais já estão em operação.

Além da instalação de unidades e frações BM, com o objetivo de garantir essa expansão, bem como uma resposta ágil e eficiente aos municípios com mais

de 30.000 habitantes, a Corporação trouxe a inovação das brigadas municipais como forma de capilarizar os serviços prestados nas cidades com população inferior a esse parâmetro.

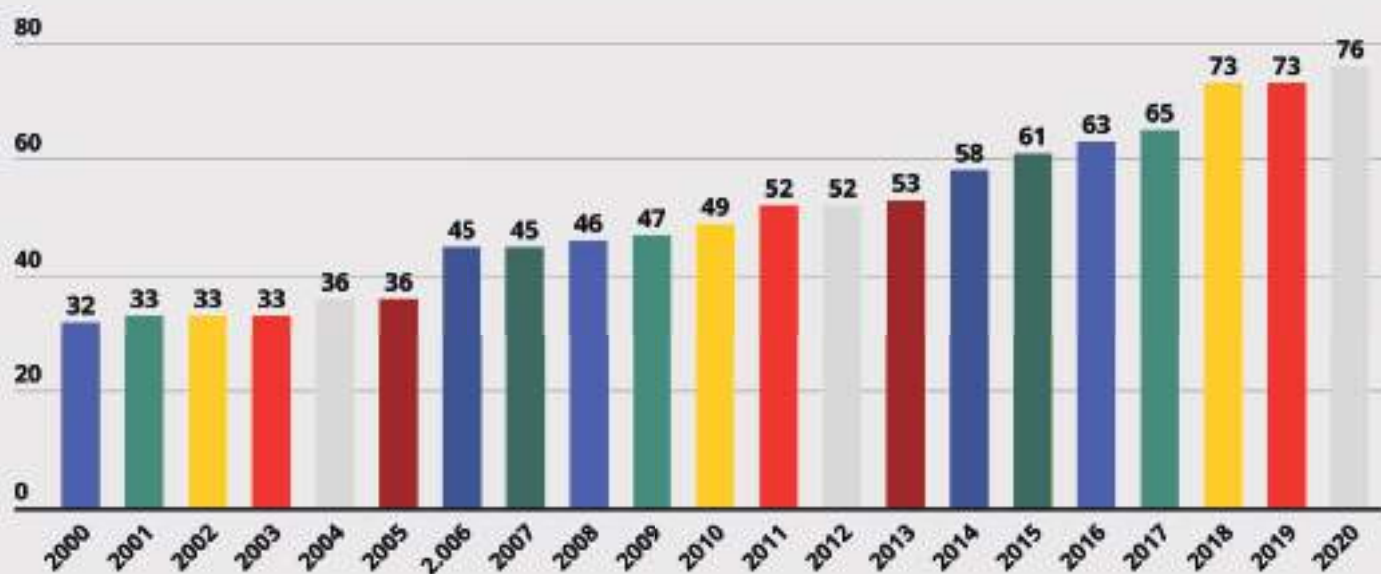


Gráfico 8: Expansão do CBMMG (Capilarização)
Fonte: EMBM/3.

4.1.7 Brigadas Municipais

Nos anos de 2019 e 2020, foram adotadas diversas ações pelo CBMMG no sentido de possibilitar a expansão do atendimento à população mineira. Entre essas ações, inclui-se a implementação das Brigadas Municipais. Trata-se de um processo inovador que amplia o conceito de atuação do CBMMG em Minas Gerais e favorece o atendimento à população.

O CBMMG busca facilitar e cooperar com os municípios para a implementação das Brigadas com a

efetivação dos serviços de prevenção e combate a incêndio e atendimento de emergências. Nesse sentido, revisou a Portaria CBMMG nº 33, de 2 de julho de 2018, sendo que o desmembramento da norma deu origem, entre outras, à Portaria CBMMG nº 49/2020, específica para a atividade de Brigada Municipal.

Focada nesse fluxo de colaboração e em resultados reais para a sociedade, aprovou a minuta de convênio a ser celebrado entre os municípios e o CBMMG, doou viaturas para a composição da fro-

ta das Brigadas Municipais, publicou a Resolução nº 915/2020 que cria o Curso de Formação de Brigadista Municipal, realizou Curso de Formação de Brigadista Municipal na Academia de Bombeiros Militar - ABM e publicou a Resolução nº 916/2020, que regulamenta a coordenação das Brigadas Municipais.

Em 2019 e 2020 iniciaram-se as tratativas com sete prefeituras para a implementação das Brigadas Municipais, sendo concluídas com êxito nas cidades de **Astolfo Dutra** e **Itabirito**. Ambas estão em pleno funcionamento e apresentam 1.044 atendimentos à população desde a data da sua implementação, conforme Gráfico 9.

NÚMERO DE OCORRÊNCIAS ATENDIDAS PELAS BRIGADAS MUNICIPAIS NO ANO DE 2020

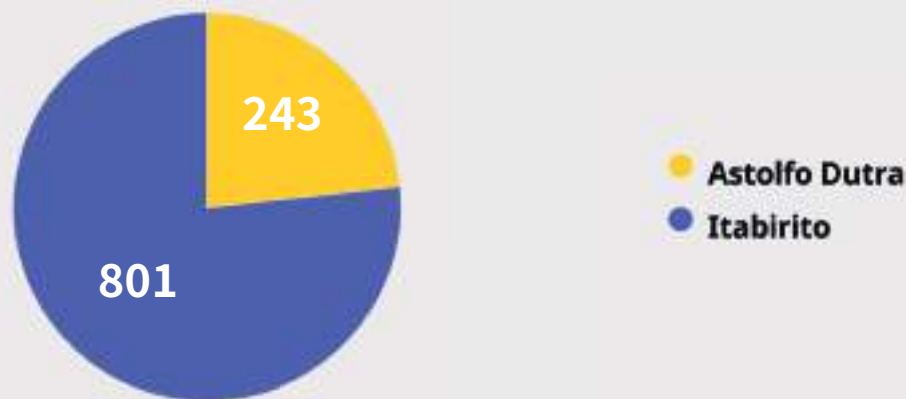


Gráfico 9: Nº de atendimentos realizados pelas primeiras Brigadas Municipais implementadas em Minas Gerais

Fonte: DAT.

4.1.8 Recursos alternativos

A partir da 2ª edição do Plano de Comando, foi formalizado o incentivo institucional às iniciativas de captação de recursos alternativos. Desde então, tem-se observado um crescimento vertiginoso tanto no volume captado ano a ano, quanto na diversidade das fontes de captação. Além dos convênios locais, nos municípios onde estão instaladas as frações BM, outras fontes têm despontado com relevância, como: Convênio com a Secretaria de Estado da Saúde; Emendas Federais, Estaduais e, recentemente,

as Municipais; os Termos de Ajustamento de Conduta (TACs); os Fundos Nacional e Estadual de Segurança Pública (FNSP, FESP), os Fundos do Ministério Público (FUNEMP, FEDC), o Fundo de Defesa de Direitos Difusos e a Recepção de Recursos de Penas Pecuniárias.

Entretanto, ainda há um grande campo para o avanço da captação de recursos alternativos, especialmente no tocante ao mapeamento dos processos e sistematização de um fluxo, desde a captação até a mobilização dos recursos

captados e prestação de contas, o que permitiria a maior replicação e escalabilidade das ações em âmbito institucional. O Gráfico 10 explicita o relevante avanço do CBMMG na captação de recursos al-

ternativos no último biênio (2019-2020), no comparativo com os anos anteriores da captação de Emendas Parlamentares Federais e Estaduais pela Corporação.

EMENDAS PARLAMENTARES FEDERAIS E ESTADUAIS VALORES INDICADOS AO CBMMG

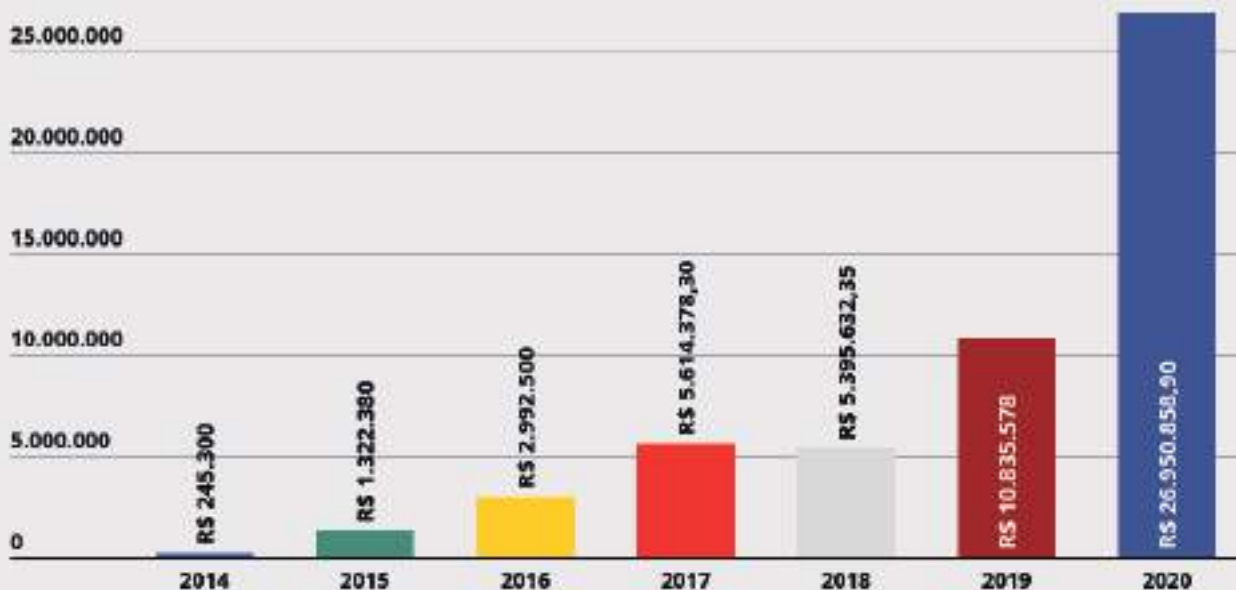


Gráfico 10: Captação de Emendas Parlamentares Estaduais e Federais (2014 e 2020)
Fonte: ASPLAN

No comparativo entre os biênios 2017-2018 e 2019-2020, verifica-se um aumento de 343% no montante captado de um biênio para outro. Tais resultados são de extrema importância para a Corporação, uma vez que os recursos captados propiciam investimentos em melhorias de infraestrutura tecnológica e logística, permitindo que a atuação se aproxime cada vez mais da excelência

almejada.

Esse aumento significativo só foi possível pelo engajamento de todos os setores, sobretudo dos Comandos e Unidades Operacionais que apresentaram suas demandas de forma adequada aos representantes da população, revelando a grande necessidade do CBMMG em investimentos para melhor atender à população mineira.

4.1.9 Proteção e Defesa Civil

As ações de Proteção e Defesa Civil desenvolvidas pelo CBMMG são divididas em dois grandes grupos, que agregam naturezas voltadas para a Gestão do Risco de Desastres e as ocorrências de Gestão do Desastre, ambas desenvolvidas pelos Comandos Operacionais e Comando Especializado.

Na Gestão do Risco de Desastres, a Corporação atua na prevenção, mitigação e preparação de cidades e comunidades contribuindo para torná-las mais resilientes aos desastres. A seu turno, a Gestão do Desastre compreende o planejamento, coordenação e execução de atividades de resposta e de recuperação de um desastre, mobilizando recursos, instalações e pessoal para socorrer e assistir afetados e reestruturar os serviços essenciais.

As ações de resposta a desastres, de socorro e de assistências às vítimas são as primeiras a serem realizadas pelo CBMMG para preservar vidas e

restaurar as condições de normalidade das pessoas afetadas e durante os atendimentos de urgência e emergência, denominados Ocorrências de Pronto Resposta. No período de 2015 a 2020 foram atendidas 867.601 ocorrências de pronta resposta, com a máxima histórica sendo registrada no ano de 2020 com 169.924 atendimentos, conforme Tabela 1.

Para mensurar essas ações, regulado pela Diretriz 03 - 2ª Edição 2019 e aprovado pela Res. 870, foi desenvolvido o Índice de Atendimento à Pronto Resposta - IAPR pelo Estado-Maior, com o objetivo de mensurar a atividade operacional de pronta resposta. O índice visa à excelência dos serviços prestados pela Corporação e promove o equilíbrio entre a capacidade de resposta e a demanda operacional requerida pela sociedade mineira, além de viabilizar diagnósticos de fatores intervenientes no processo de atendimento aos chamados. O índice será abordado com mais detalhe no capítulo 5.

O conjunto destas ações fortalece o CBMMG como instituição, promove a organização e a coordenação de procedimentos integrados com a sociedade civil e demais órgãos colaboradores no âmbito do Estado de Minas Gerais, efe-

tivamente atuando na redução de riscos e na preparação para a resposta aos desastres, garantindo aos cidadãos um estado mais seguro e resiliente e contribuindo para o seu desenvolvimento.

SÉRIE HISTÓRICA DOS ATENDIMENTOS DE PRONTA RESPOSTA

Ano	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho
2015	10.767	9.018	9.979	9.931	10.536	10.181
2016	9.945	9.509	10.039	11.019	10.487	9.870
2017	10.515	9.955	11.249	10.781	10.729	10.740
2018	12.144	10.769	12.356	11.639	12.435	11.985
2019	13.768	12.239	13.141	12.525	12.392	12.460
2020	13.211	11.950	11.908	10.994	12.389	13.595
Total	70.350	63.440	68.672	66.889	68.968	68.831

julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Total
11.670	12.468	11.212	11.989	11.025	10.577	129.353
11.697	12.028	11.446	10.575	9.791	10.826	127.232
12.301	13.638	13.393	12.750	10.659	11.527	138.237
13.293	12.368	12.889	12.961	11.588	12.962	147.389
13.769	13.345	14.087	13.324	11.862	12.554	155.466
15.802	16.503	17.816	16.515	14.720	14.521	169.924
78.532	80.350	80.843	78.114	69.645	72.967	867.601

Tabela 1: Série histórica dos Atendimentos de Pronta Resposta
Fonte: EMBM/3.

4.1.10 Operações Específicas/Sazonais

O Corpo de Bombeiros Militar tem apresentado uma evolução constante e considerável no quantitativo de ocorrências atendidas e serviços prestados à população. Destacam-se as atividades operacionais relacionadas aos períodos festivos e feriados prolongados, entre os quais se enquadram o período de Carnaval, Semana Santa, Corpus Christi, Operação Natalina, além das situações excepcionais, como Eleições, ENEM, manifestações, entre outros.

Todo esse planejamento demanda uma coordenação e controle dinâmicos e, por esse motivo, foi criado, em 2020, o Painel de Gestão Operacional. Essa ferramenta permite o acompanhamento das Unidades Operacionais, por meio do gerenciamento de dados estatísticos e informações importantes. Ademais, sua utilização auxilia na identificação de possíveis falhas, possibilita uma melhor distribuição dos recursos e subsidia o planejamento para a instalação de novas frações, visando à diminuição do tempo-resposta aos atendimentos demandados pela população.

Além da coordenação de Eventos Excepcionais e Feriados Prolongados, vale destacar as ações desenvolvidas pela Corporação frente ao período chuvoso e de estiagem. Durante todo o ano, o CBMMG atua

na proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio e, especificamente, desenvolve atividades de prevenção e atuação frente ao período sazonal.

De forma a aperfeiçoar e potencializar a capacidade de ação institucional frente a todas as fases dos desastres (prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação), o CBMMG desenvolve e operacionaliza Planos de Preparação e Resposta ao “Período Chuvoso” e ao “Período de Estiagem” ante as emergências e aos desastres ocasionados em cada um desses períodos.

Quanto às operações relativas à orientação e fiscalização em edificações, em 2017, iniciou-se uma operação denominada “Alerta Vermelho”, realizada simultaneamente em todo o Estado de Minas Gerais com todo o efetivo do setor de prevenção e vistoria, contando ainda com o reforço de equipes da atividade meio e dos cursos de formação em andamento na instituição. Cumprindo uma estratégia operacional, a operação foi dividida em duas fases: a primeira de caráter orientativo e a segun-

da de caráter fiscalizatório.

A partir do ano de 2019, iniciou-se a 2ª fase, realizando-se operações focadas em vistorias de fiscalização em edificações e áreas

de risco destinadas a uso coletivo, buscando certificar o cumprimento das exigências das medidas de segurança contra incêndio e pânico, de modo a garantir a proteção das pessoas e prevenção de incêndios.

No ano de 2019, foram realizadas seis operações, que resultaram em mais de 8.500 locais vistoriados, sendo quase 1.500 deles somente na RMBH. Escolas, hotéis, presídios, postos de combustíveis e locais dispensados de licenciamento e edificações de baixo risco, vinculados à Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM foram vistoriados.

No ano de 2020, o planejamento do CBMMG previu a realização de seis operações, porém, devido à pandemia, após a primeira operação do ano, realizada em março, o Alerta Vermelho foi suspenso, sendo

retomado somente no mês de outubro, com a flexibilização da quarentena. Em novembro e dezembro, realizaram-se a 2ª, 3ª e 4ª operações do ano, em agências bancárias e assemelhados, supermercados em geral e em postos de combustíveis, respectivamente, totalizando quase 6.000 edificações vistoriadas em 2020.

Em síntese, a Operação Alerta Vermelho tem alcançado resultados para disseminação da cultura de prevenção e autoproteção, na promoção do tema Segurança Contra Incêndio e Pânico junto à sociedade mineira, na orientação à população quanto à utilização das medidas de segurança contra incêndio e pânico, no esclarecimento quanto aos procedimentos para a regularização das edificações no que se refere às normas de prevenção, entre outros.

4.1.11 Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico

O Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico (SSCIP) é um processo finalístico do CBMMG. Entende-se que tão importante quanto atender chamadas de urgência e emergência é fortalecer a prevenção para minimizar o potencial de ocorrências que desencadeiam os desastres.

A atualização do SSCIP destaca-se com soluções inovadoras, sempre orientada para garantir a segurança de edificações e áreas de risco de incêndio e pânico e para facilitar a implementação de políticas em apoio ao empreendedorismo e à celeridade no processo de regularização e licenciamento.

Nesse sentido, atualmente, a análise

de Projetos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (PSCIP) é realizada de forma 100% digital, por meio do sistema INFOSCIP. Soluções tecnológicas, como aplicativo para vistorias e acesso ao cidadão, uso de inteligência artificial para encontrar respostas e executar tarefas simples, de forma automatizada no help desk do INFOSCIP, entre outras iniciativas, também estão em desenvolvimento para modernizar e potencializar o SSCIP no Estado.

Num contexto em que as mudanças ocorrem com grande velocidade, nota-se que as instruções técnicas, referência para projeção e instalação de medidas preventivas contra incêndio e

pânico, em especial no que se refere às tecnologias e equipamentos de prevenção contra incêndio, bem como técnicas de engenharia e arquitetura, demandam pesquisa e atualização constantes para manutenção da segurança das edificações e espaços destinados ao uso coletivo.

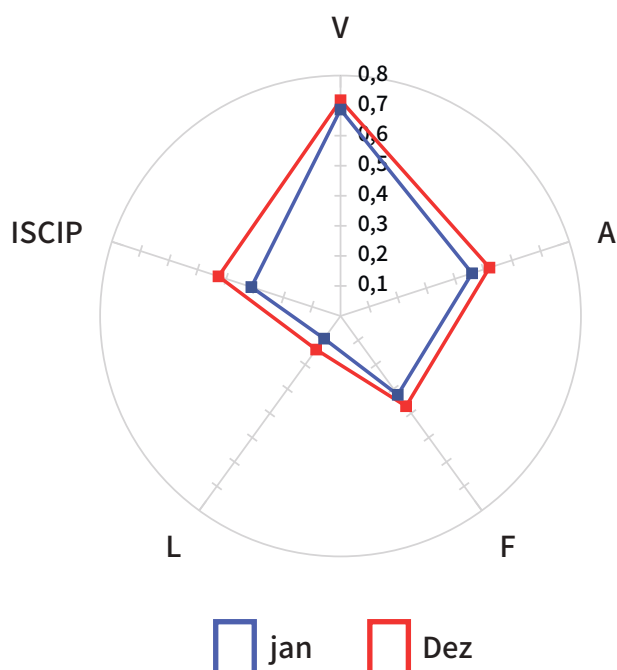
Para fazer frente à demanda, no ano de 2020, além do Regulamento de Segurança Contra Incêndio e Pânico - Decreto 47.998, de 1º de julho de 2020, que adequou a legislação estadual aos princípios da agilidade de licenciamento de empreendimentos e ao previsto na Lei Federal 13.425, foram produzidas atualizações e novas edições de 35 instruções técnicas do Corpo de Bombeiros. Em virtude dos esforços contínuos nessa seara, o CBMMG segue como referência nacional na temática.

Trabalhar em uma rede de análise também foi uma evolução do SSCIP, que permitiu maior especialização dos militares, a facilitação do fluxo de informa-

ções e de projetos, além da maior produtividade dos militares com atuação dedicada, sendo que grande parte das atividades administrativas foram centralizadas no Centro de Atividades Técnicas (CAT) e em poucos pontos da rede, reduzindo o emprego de efetivo na atividade meio.

Em 2019 o CBMMG desenvolveu o Índice de Segurança Contra Incêndio e Pânico (ISCIP) e a partir de janeiro de 2020 começou a operacionalizá-lo. Com o ISCIP foi possível implementar metodologia padronizada de avaliação de resultados e realizar diagnósticos das deficiências e virtudes do SSCIP, facilitando a identificação de problemas, permitindo a interferência pontual ou ampla na busca de soluções mais ágeis e precisas.

A metodologia de cálculo do índice decorre de quatro dimensões, “A” (análises de PSSIP), “L” (licenciamento), “V” (vistorias de liberação) e “F” (vistorias de fiscalização), calculadas de maneira independente e se aglutinando no índice. Observa-se um crescimento positivo nas quatro variáveis desde a sua implementação, conforme Gráfico 11. O índice será abordado com mais detalhe no capítulo 5.



-	Jan	Dez	Varição
V	0,687	0,718	+4.51%
A	0,460	0,521	+13.26%
F	0,324	0,371	+14.51%
L	0,093	0,138	+48.39%
ISCIP	0,312	0,427	+36.86%

Gráfico 11: Evolução do ISCIP em 2020
Fonte: DAT

4.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para o autoconhecimento da instituição além da análise do ambiente no qual está inserida. A ferramenta consiste no reconhecimento de seus fatores internos divididos entre forças e fraquezas, assim como fatores externos e alheios aos esforços da instituição, podendo ser oportunidades e ameaças.

Desde a primeira edição do Plano de Comando, a matriz SWOT norteou a definição dos programas e projetos para o alcance dos objetivos estratégicos da Corporação. A ferramenta não visa representar um ambiente estático e imutável, mas sim um cenário em que diversas

mudanças políticas, normativas, econômicas, sociais e culturais podem ocorrer. Acompanhando as evoluções desse ambiente globalizado e interconectado, surgiu a necessidade de atualizar os fatores internos e externos anteriormente apontados e consolidar uma melhor representação para o próximo biênio.

Almejando o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, a matriz SWOT foi atualizada e validada pelo Alto Comando da instituição. Os militares do mais alto posto acrescentaram, removeram e adequaram os fatores existentes nos Planos de Comando anteriores, inferindo sobre questões estratégicas e potenciais para 2021 e 2022.

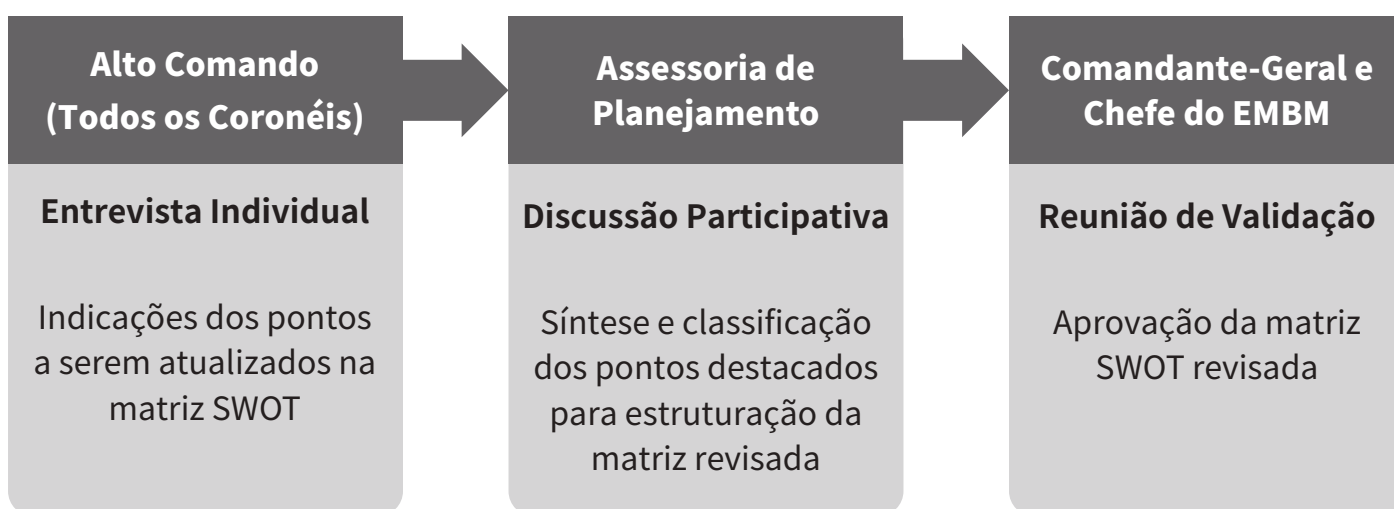


Figura 1: Fluxo de revisão da matriz SWOT

S

FORÇAS

- Autonomia administrativa e orçamentária aliada à captação de recursos alternativos;
- Política interna de formação e capacitação em conjunto com o compromisso e disponibilidade dos bombeiros militares;
- Legislação de prevenção e combate a incêndio, com poder de polícia;
- Planejamento Estratégico consistente com ferramentas de gestão eficientes;
- Expertise centenária da instituição em resposta e prevenção a desastres.

W

FRAQUEZAS

- Pouca capilaridade no Estado com efetivo reduzido;
- Carência de soluções tecnológicas;
- Inconstitucionalização da taxa de incêndio;
- Orçamento limiar destinado ao CBMMG inferior às demandas da Corporação.

O

OPORTUNIDADES

- Existência de municípios interessados em Brigadas Municipais e na gestão do risco de desastre;
- Valorização profissional do Bombeiro Militar voltada para a preservação da vida;
- Crescimento da confiança da sociedade no CBMMG;
- Instituição da Fundação Salvar;
- Crescimento da temática de proteção e defesa civil;
- Alinhamento das ações do CBMMG com políticas em apoio ao empreendedorismo do Governo do Estado.

T

AMEAÇAS

- Velocidade de mudanças do ambiente externo e anseios sociais;
- Falta de cultura de prevenção da população;
- Reflexos das mudanças normativas externas, dentro do contexto do SSCIP;
- Propostas de alterações normativas em relação aos direitos e prerrogativas dos bombeiros militares.

4.3 Riscos Estratégicos

Um risco estratégico é qualquer evento futuro que possua alguma probabilidade de ocorrer e que esteja relacionado à perda ou à severa restrição na capacidade de entrega dos objetivos estratégicos da organização (Grumbach, 2020).

O conjunto de atividades que visam à modificação da probabilidade e/ou do impacto desses eventos é a Ges-

tão de Riscos. A metodologia utilizada no CBMMG para o gerenciamento de tais riscos foi dividida em cinco etapas: Análise situacional, identificação dos riscos, análise e avaliação, tratamento e monitoramento. É possível aprofundar mais, porém, optou-se por seguir um *framework* mais simples até o amadurecimento institucional nesse processo de Gestão de Risco.



Figura 2: Etapas de Gestão de Risco utilizadas no CBMMG

Além de tornar claro quais são os obstáculos a serem enfrentados, as oportunidades que surgiram, as deficiências e os diferenciais positivos a serem melhorados e explorados, a matriz SWOT também foi o primeiro

passo do processo de gestão de riscos estratégicos do CBMMG. A partir dessa análise interna e externa e do contexto no qual a instituição está inserida, tornam-se mais claras e percebe-se com mais exatidão as incertezas a que a Corporação está submetida.

Com base nessa percepção, os riscos estratégicos foram identificados. Construídos na junção dos fatores internos e externos, vislumbrou-se, pelo Alto Comando da instituição e setores estratégicos, 13 eventos possivelmente impactantes aos objetivos da Corporação.



BOMBEIROS
MINAS GERAIS
193

Constatados os riscos, foi feita uma análise do impacto que poderá ser causado caso sejam concretizados, assim como a verificação da probabilidade de ocorrência do evento. Militares especialistas dentro da área de cada risco estratégico levantaram informações, realizaram análises históricas e projeções futuras como forma de avaliar de maneira consistente a probabilidade e o impacto de cada possível evento analisado. Com esses dados, calculou-se o nível de severidade de cada risco e foi confeccionada a matriz de riscos da Corporação, que permite visualizar de forma gráfica e objetiva quais os eventos com maior severidade, visando a uma priorização das medidas a serem tomadas.

Essa matriz é o resultado da fase de análise e avaliação dos riscos, permitindo que os gestores da instituição identifiquem de forma clara quais são os riscos aos quais a Corporação está mais exposta e, portanto, que exigem uma ação mais urgente. Os riscos do CBMMG foram avaliados dentro de uma faixa de

severidade que variou de 12,4 a 28,6, classificando um desses riscos como extremo e os outros 12 como riscos altos.

O tratamento desses possíveis eventos, com a devida priorização, permite que a Corporação atinja seus objetivos estratégicos de maneira segura, reduzindo o efeito das fraquezas e ameaças e abrindo espaço para as oportunidades e forças do CBMMG.

A ferramenta norteou a definição dos programas, projetos estratégicos, OKR “*top-down*” e planos de ação para o próximo biênio, como forma de reduzir a probabilidade de ocorrência de determinado risco e adotar medidas para mitigar ou eliminar impactos provenientes dos riscos vislumbrados. Pelo fato de estarem todos os riscos identificados nas classificações “Alto” e “Extremo”, a elaboração dos programas estratégicos abarcou os 13 eventos analisados, priorizando-os pelo nível de severidade encontrado.

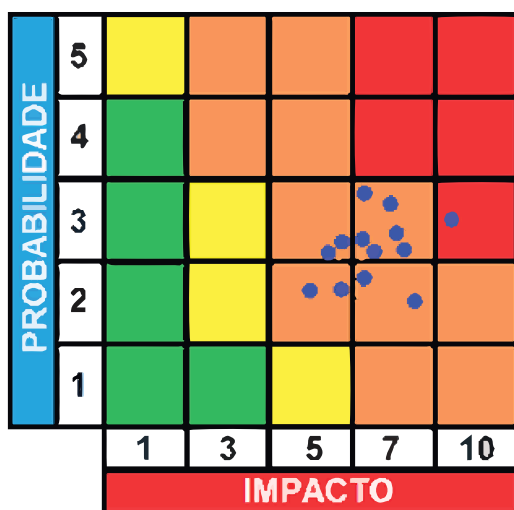


Figura 3: Matriz de Riscos do CBMMG - Resultado da fase de análise e avaliação

5 • FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Para Goold e Campbell (1998, *apud* PORTER e MONTGOMERY, 1998), não existe uma maneira única de formular estratégias que atendam a todas as organizações. Ao contrário, a melhor maneira irá variar de acordo com as características da organização e suas necessidades. Nesse mesmo sentido, nota-se que essa fluidez na formulação da estratégia tende a ocorrer com o passar do tempo, inclusive para uma mesma instituição que busque se adaptar frente a novos desafios. Para o CBMMG, tal constatação tem sido comprovada nas contínuas revisões e reedições do Plano de Comando.

Com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento da gestão por resultados, em que os setores da Corporação

estejam envolvidos e guiados por um senso de propósito compartilhado, foi realizada a revisão das estratégias contidas nas três edições anteriores do Plano de Comando, de modo a embasar a evolução da metodologia utilizada e evidenciar o caráter dinâmico do planejamento estratégico na Corporação. Tal trabalho permite rastrear a memória dos trabalhos, além de evidenciar a essência e a motivação das ações organizacionais fruto das pactuações estabelecidas nos Planejamentos Estratégicos elaborados e implementados até aqui. Nessa caminhada, fortaleceram-se a cultura e os objetivos que vêm atuando como faróis que iluminam e direcionam o desenvolvimento da Corporação.

5.1 Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são os resultados globais que a Corporação pretende alcançar. Eles são amplos e estão diretamente relacionados à missão do CBMMG. Cada Objetivo Estratégico alcançado representa uma aproximação da visão, ou seja, indica que a Corporação está trabalhando e se desenvolvendo para prestar um atendimento com excelência à sociedade mineira.

A identificação e divulgação dos Objetivos Estratégicos para o período 2015-2026 ocorreu na 1ª edição do Plano de Comando. Apresenta-se novamente a descrição de cada um deles para fortalecer o entendimento institucional acerca da direção a ser tomada por cada Bombeiro Militar de Minas Gerais.

OBJETIVO 1

Buscar a excelência no atendimento com tempo-resposta

Vincula-se ao atendimento ao cidadão com qualidade e agilidade, dentro de parâmetros aceitáveis, buscando um padrão institucional para o desenvolvimento das atividades operacionais de resposta em ocorrências, análises de processos de segurança contra incêndio e pânico e vistorias de edificações e áreas de risco.

OBJETIVO 2

Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres

Possibilita ações de preparação, prevenção e respostas aos desastres, considerando a integração e o alinhamento com outros órgãos, em todos os níveis, destacando as ações de preparação da comunidade, envolvimento de órgãos públicos e lideranças locais, além da capacitação dos profissionais para a atuação.

OBJETIVO 3

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

Desenvolve ações preventivas em todas as situações que possam culminar em risco de incêndio e pânico, atuando de forma sistematizada por meio do serviço de segurança contra incêndio e pânico.

OBJETIVO 4

Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade

Busca o aperfeiçoamento das ações da Corporação nas atividades preventivas e de resposta, com o envolvimento da sociedade no planejamento dessas ações, fazendo com que o cidadão esteja mais consciente do papel do CBMMG e se sinta mais protegido.

OBJETIVO 5

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

Incentiva no cidadão a capacidade de identificar situações de risco e adotar comportamentos/atitudes preventivas e de proteção, sendo capaz de solicitar auxílio, prestar informações e apoiar as ações do Corpo de Bombeiros.

5.2 Histórico da evolução estratégica

As edições revisadas do Plano de Comando do CBMMG são resultado de reformulações estratégicas fundamentadas nas diretrizes e nos padrões do gerenciamento de qualidade baseado no PDCA (planejar, executar, monitorar e corrigir/melhorar) e modelam os ciclos integrantes do Planejamento Estratégico da Corporação. No atual Plano de Comando (2015-2026) tem-se a previsão de três ciclos quadrienais que coincidem com os períodos de Governo e são subdivididos em biênios.

O primeiro ciclo (2015-2018) engloba a primeira e a segunda edições do Plano de Comando e teve por objetivo o desenvolvimento de estudos participativos para identificar os processos internos e as necessidades e expectativas do cidadão, tratando as demandas apontadas por meio da elaboração de projetos que visassem operacionalizar correções e melhorias.

O segundo ciclo (2019-2022), que compreende a terceira e a quarta edições, busca alinhar os anseios da sociedade e a capacidade de resposta da Corporação, com ênfase na continuidade e no aprimoramento institucional, dessa vez com uma roupagem mais enxuta e dinâmica, por meio da metodologia ágil de projetos e com a implementação de oportunidades de melhorias identificadas, de modo a permitir a sistematiza-

ção de diagnósticos e resultados institucionais, bem como permitir a proteção contra riscos que possam ameaçar a consecução dos objetivos estratégicos.

Por fim, o terceiro e último ciclo (2023-2026), que irá abarcar a quinta e a sexta edições, visa à excelência do serviço prestado por meio do monitoramento da correspondência entre as mudanças nos processos internos e serviços entregues diante da expectativa da sociedade.

Com a quarta edição do Plano de Comando, chega-se ao fim do 2º ciclo, com a importante atribuição de consolidar e visitar as boas práticas das edições pregressas, bem como impulsionar os acessos para o último ciclo. Como um divisor de águas e alicerçada em todas as operacionalizações realizadas nas edições anteriores, nesta edição foi possível observar relevantes oportunidades de melhorias que teriam o potencial de otimizar a efetividade das prioridades para o próximo biênio (2021-2022), com o foco no alcance das metas pactuadas de maneira ágil, integrada e coordenada.

No decorrer das reedições, a prática cotidiana da implementação de estratégias gerenciais para produção de melhores resultados promoveu transformações contínuas, tanto nos problemas a serem tratados e metas a serem

alcançadas, quanto na própria metodologia aplicada, desdobrando os esforços estratégicos em um portfólio que se adapta de dentro para fora, de maneira participativa e tendo como norte a razão de existir da Corporação.

O Plano de Comando 2015-2026 (1ª edição) estruturou-se com duas ferramentas de gestão: o Planejamento Estratégico e a Carteira de Programas e Projetos. O desdobramento dos objetivos estratégicos foi feito em estratégias, ações e grupos de trabalhos presentes na 1ª edição, sendo que, para cada ação, havia um número determinado de produtos vinculados, os quais deveriam ser avaliados quantitativamente, com base no cronograma de trabalho.

Por sua vez, para a 2ª edição (2017-2018), programas e projetos foram alocados em eixos estratégicos para promover sinergia, fundindo o Planejamento Estratégico e a Carteira de Programa de Projetos em um portfólio, objetivando o fortalecimento do gerenciamento dos projetos e viabilizando o controle do escopo e do prazo das entregas de forma mais dinâmica e proativa. Neste momento, na criação do portfólio, houve quase uma correspondência entre os objetivos estratégicos e os eixos de suporte, embora seja amplamente aceito que “os projetos ou programas no portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados” (PMI, 2014).



Figura 4: Ciclos de Trabalho do Plano de Comando (2015-2026)

Fonte: Autores

ESTRUTURA DO PORTFÓLIO NA 2ª E 3ª EDIÇÕES - (ANTES)



Figura 5: Alinhamento dos Objetivos com os Eixos Estratégicos -2ª e 3ª Edições

Fonte: ASPLAN

Após a utilização da gestão tradicional de projetos durante a 2ª edição do Plano de Comando (2017-2018), na 3ª edição (2019-2020) optou-se por uma metodologia com maior possibilidade de flexibilização do escopo com a utilização dos métodos ágeis, os quais possibilitaram a adaptação diante da imprevisibilidade dos projetos, realizando entregas incrementais e ciclos iterativos.

Dessa forma, iniciou-se o desenvolvimento de uma gestão experimental e adaptativa de projetos, baseada no trabalho em equipe, comunicação e proatividade. Nesse contexto, focado nas entregas rápidas, a Corporação permanece guiada pela busca de alinhamento com as necessidades da população e com os objetivos da instituição. Acrescenta-se ainda que, embora a 3ª edição tenha se adaptado profundamente à metodologia, uma herança das edições anteriores ficou atrelada à estrutura do portfólio: a

correspondência entre objetivos estratégicos e eixos.

A 4ª edição, que além de direcionar as ações da Corporação para o próximo biênio (2021-2022), propondo o aprimoramento da identidade organizacional por meio da adição do propósito organizacional, a elevação da valorização da doutrina sistematizada de Proteção e Defesa Civil que passa a nortear todo o Portfólio Vivo, também traz consigo a transversalidade dos objetivos estratégicos. Ao observar a implementação dos projetos, notou-se que no atual cenário e estágio de maturidade estratégica da Corporação há uma interseção e conexão entre os eixos e objetivos estratégicos. Sendo assim, não há uma identificação e correspondência inequívoca entre eles. Ao contrário, os eixos principal e suportes convergem para os mesmos objetivos e esses para um mesmo porquê. E, sob esse viés, fica claro que tudo

se comunica na dinâmica do Portfólio Vivo.

Por fim, na 4ª edição foi implementada uma outra importante mudança estrutural da formulação e do mapa estratégico: a criação do Eixo Base, que abarca o crescimento organizacional e promove um olhar para o interior da instituição. Nesse eixo, questões mantenedoras do CBMMG são tratadas de modo a dar embasamento e sustentação institucional, com programas volta-

dos para o público e a estrutura interna, quais sejam: Valorização, Qualidade de Vida e Saúde do Bombeiro Militar, Gestão de Conhecimentos Estratégicos e Resiliência da Plataforma Logística. Essa alteração pode proporcionar antifragilidade para a Corporação e possibilitar a execução com excelência das ações previstas nos eixos principal e suportes, impactando positivamente a prestação de serviço à sociedade.

ESTRUTURA DO PORTFÓLIO NA 4ª EDIÇÃO - (DEPOIS)



Figura 6: Mudanças Estruturais do Mapa Estratégico e desvinculação dos Objetivos e Eixos Estratégicos - 4ª Edição

Fonte: ASPLAN

5.3 Oportunidades de melhoria da 4ª Edição

Desde o lançamento da 1ª edição do Plano de Comando, em 2015, a Corporação está inserida em um processo de melhoria contínua no que diz respeito à gestão estratégica. De acordo com os

aprendizados vivenciados nas edições anteriores, sistematizou-se a revisão do Plano de Comando, buscando encontrar soluções possíveis para quatro desafios:

1. Qual a força motivadora por trás de tudo que o CBMMG desenvolve?

2. Como fomentar projetos, metas e iniciativas com base em uma análise técnica que envolva os riscos aos quais o CBMMG está vulnerável?

3. Como medir e relacionar os resultados institucionais com os Objetivos Estratégicos?

4. Como alinhar o orçamento da Corporação aos projetos, metas e iniciativas estratégicas?

Nesse sentido, iniciou-se uma jornada para o lançamento da 4ª edição baseada em muita pesquisa, engajamento, mobilização e participação para implementação de quatro novas entregas, com impacto substancial na gestão estratégica e na elevação institucional, sendo: **identificação do propósito organizacional; implementação do processo de gestão de risco estratégico; estruturação dos índices estratégicos**

e alinhamento do orçamento ao Plano de Comando.

A partir dos resultados obtidos com a implementação das quatro oportunidades de melhoria citadas, atrelado à elaboração do diagnóstico institucional e ao direcionamento do Alto Comando, definiu-se o portfólio com os programas para o biênio 2021-2022 que serão desdobrados em projetos e OKRs.

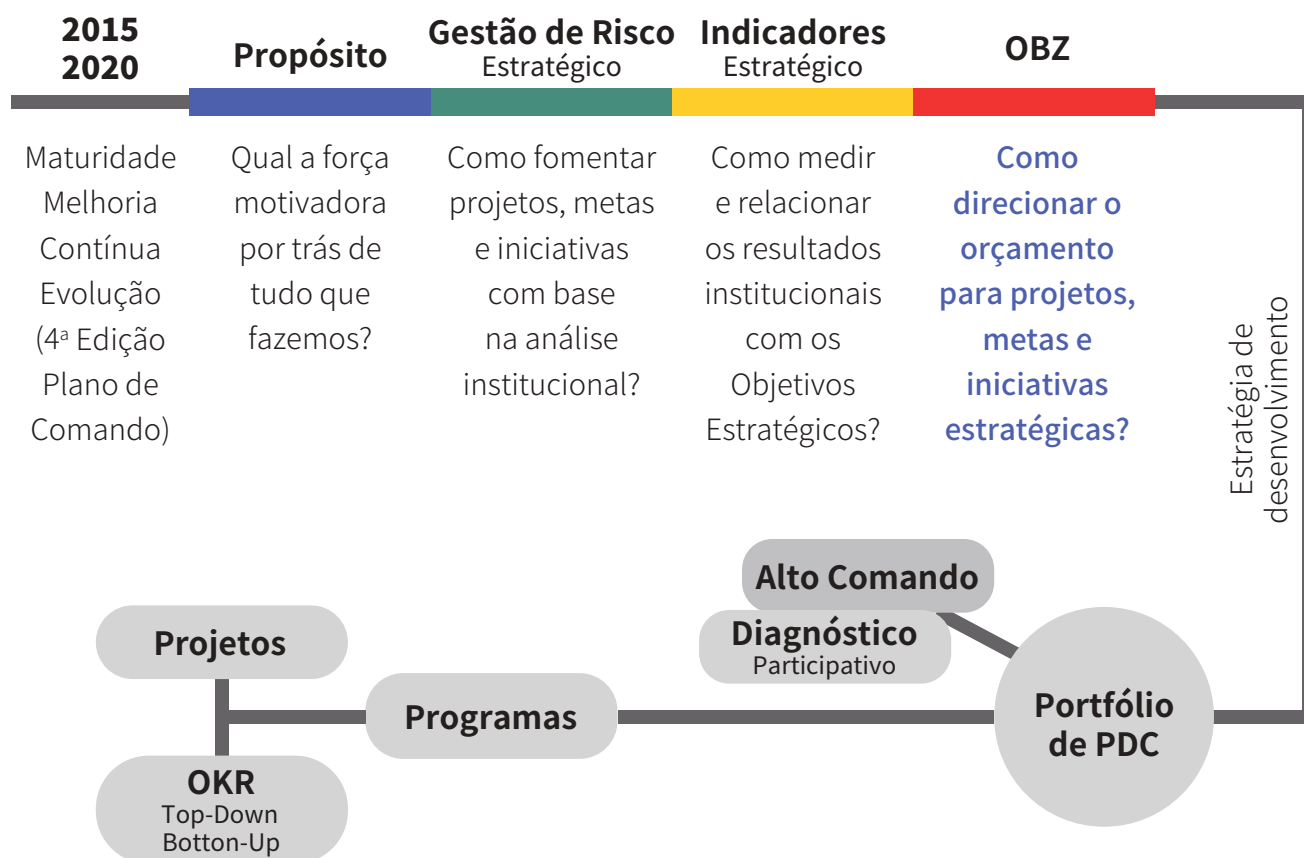


Figura 7: Melhorias e inovações introduzidas na 4ª Edição do Plano de Comando

Fonte: ASPLAN

5.3.1 Propósito

Com o anseio de aprofundar o conceito de Identidade e ancorar a cultura organizacional da Corporação, a noção de uma **MOTIVAÇÃO COMUM** que integre os militares complementa os conceitos do negócio, da missão, da visão e dos valores de maneira norteadora e sur-

ge para fortalecer o **PORQUÊ** de ações desempenhadas pela Corporação. Com uma metodologia participativa, apresentada no capítulo 2, a construção do propósito organizacional direciona todos os esforços e ações para o sentido maior que move toda a instituição.

5.3.2 Diagnóstico participativo

A realização do diagnóstico institucional junto a diversos setores estratégicos da Corporação tem a finalidade de identificar o real estado da organização, pois atua como um raio X que sinaliza

áreas nas quais é preciso fazer maiores investimentos e esforços. Dessa forma, ao diagnosticar de maneira precisa, participativa e imparcial os pontos de priorização, permite-se a criação de uma di-

retriz estratégica ampla, desdobrada em diversas ferramentas gerenciais, possibilitando o fornecimento de soluções adequadas e tangíveis para os problemas encontrados. Como exemplo, podem-se citar o desenvolvimento e a demarcação de indicadores e riscos estratégicos que,

por meio de sua operacionalização atrelada à gestão por resultados, permitem o alcance de soluções para os desafios. O detalhamento do diagnóstico participativo foi realizado no capítulo 4 que trata da análise do Contexto Institucional.

5.3.3 Gestão de Risco

A gestão de riscos surge com a finalidade de fomentar as ações estratégicas da Corporação, porém com um foco nas diversas incertezas que podem dificultar ou inviabilizar o cumprimento do alcance dos objetivos estratégicos do CBMMG.

Atualmente, as organizações de todo o mundo vivem o que se chama de mundo V.I.C.A. (em inglês, V.U.C.A.), um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Trata-se de um contexto em que as mudanças ocorrem em uma velocidade muito acelerada de maneira incerta e complexa. Algumas dessas

mudanças, ou riscos, caso venham a ocorrer, podem impactar de forma negativa no cumprimento dos objetivos do CBMMG.

Portanto, uma gestão de risco eficiente torna-se componente essencial do planejamento estratégico da Corporação e propicia o cumprimento da missão institucional. A Gestão de Riscos Estratégicos permitiu a adequação dos eixos e programas estratégicos na 4ª edição, de forma a reduzir o impacto das incertezas, conforme detalhado no item 4.3.

5.3.4 Orçamento Base Zero (OBZ)

Para o planejamento orçamentário anual a partir de 2020, o governo de Minas Gerais implantou a abordagem conhecida como Orçamento Base Zero (OBZ), que consiste numa projeção de orçamento e no reexame de todas as atividades, prioridades e recursos financeiros de uma organização a partir de uma base totalmente zerada. Ou seja, sem levar em conta as despesas, receitas e demais movimentações que ocorreram em exercícios anteriores.

Essa abordagem permite uma alocação mais otimizada dos recursos, uma vez que é baseada nas necessidades e nos benefícios, e não no histórico. Também contribui para o aumento da comunicação e coordenação dentro da organização, pois envolve todas as gerências de ações orçamentárias e a alta gestão da organização no processo de definição e validação de prioridades. O OBZ pode auxiliar ainda na identificação e eliminação de processos obsoletos ou que não

agregam valor (desperdícios) e na detecção de orçamentos inflacionados.

No CBMMG, para a elaboração do OBZ, cada setor deve justificar de forma detalhada as dotações solicitadas no orçamento, bem como apresentar os motivos reais do gasto. Esse detalhamento deve ainda conter análises de custo, de finalidade, de alternativas, de medidas de desempenho e das consequências da

não execução das atividades e de seus benefícios oriundos, definindo assim quais são os pacotes de decisão (denominados como as entregas), ou seja, o produto ofertado pelas ações desenvolvidas em cada setor do CBMMG.

Após isso, classificam-se as entregas dentro dos cenários limiar, incremental e compliance, conforme a Figura 8:

O PRODUTO FINAL DO OBZ - A PILHA ORÇAMENTÁRIA

Cada nível de priorização constrói a sua pilha, que também deve ser priorizada nos níveis subsequentes:

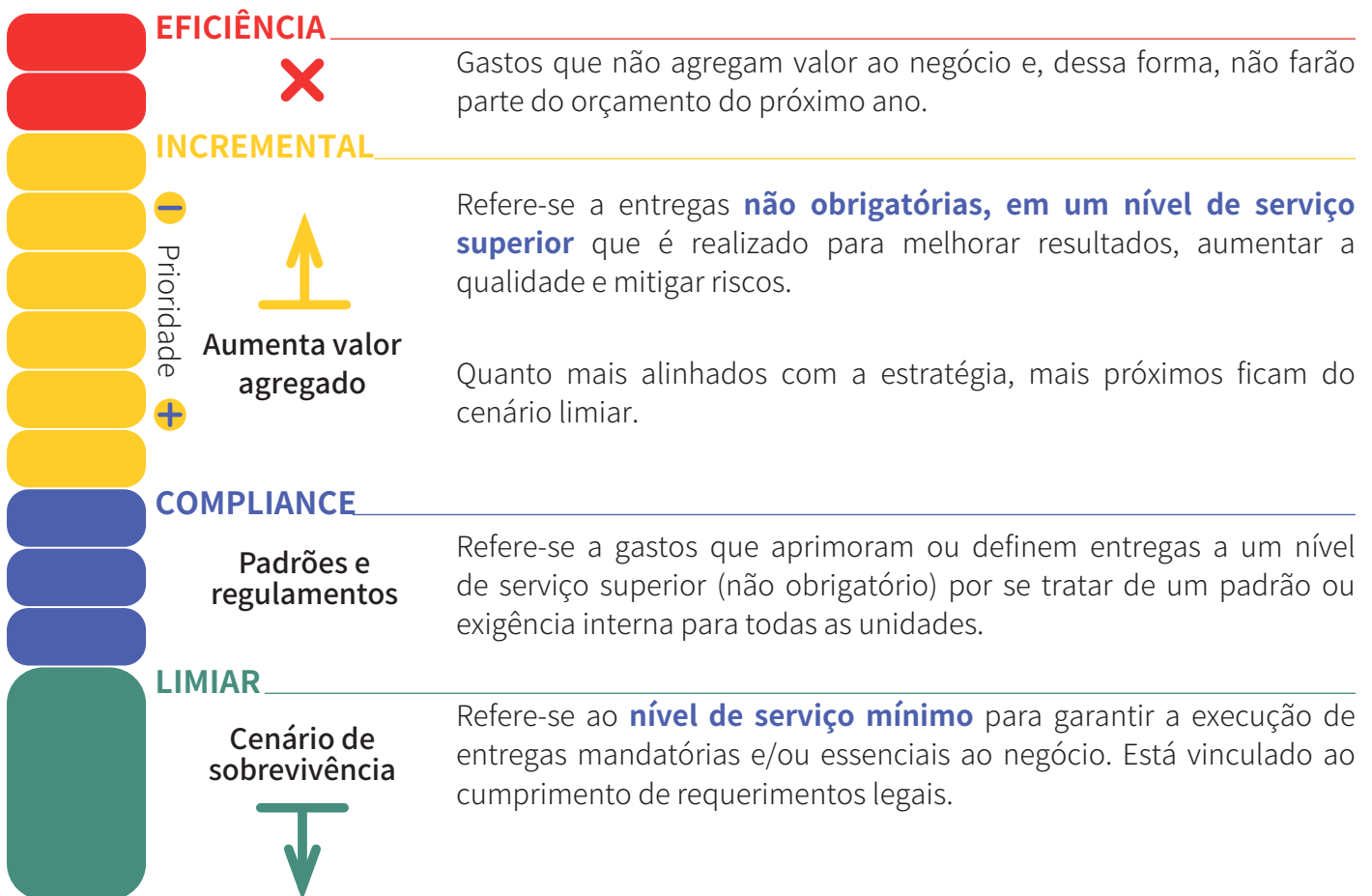


Figura 8: Pilha Orçamentária no OBZ
Fonte: Instituto Aquila

Construídos os citados cenários de cada entrega, com suas devidas justificativas de relevância, realiza-se a priorização pelos três níveis de instâncias decisórias do CBMMG: nível 3 – Gerência de ações orçamentárias; nível 2 – Chefe do Estado-Maior; e nível 1 – Comandante Geral, realizando o empilhamento dos cenários, de baixo para cima, de modo a organizar a ordem de prioridades da Corporação.

Entretanto, o atual cenário de recessão econômica que assola o Brasil e os entes federados tem impactado diretamente no limite orçamentário anual disponibilizado ao CBMMG, não sendo possível atender nem mesmo às deman-

das limiares da Corporação. Dessa forma, a metodologia do OBZ se torna imprescindível, pois apresenta um direcionamento das demandas prioritárias da instituição, proporciona uma racionalidade no planejamento e na execução do orçamento, bem como direciona a busca por fontes alternativas de captação de recursos, como: emendas parlamentares; convênios com a União, municípios e entidades privadas; Termos de Ajustes de Condutas com o Ministério Público, entre outras, sendo determinante para o atendimento das demandas limiares que não estão cobertas pelo limite orçamentário corrente.

5.3.5 Índices Estratégicos

Na primeira edição do Plano de Comando, referente ao biênio 2015-2016, foram construídos os cinco objetivos estratégicos do CBMMG. Tais objetivos garantem o cumprimento da missão institucional e a aproximação cada vez maior da nossa visão, positivados na Identidade Organizacional. Como forma de acompanhar de maneira mais precisa e transparente, foram elaborados os índices estratégicos da Corporação, que visam mensurar o alcance dos objetivos estratégicos da instituição e consequentemente a excelência nos serviços prestados à sociedade mineira.

Um índice estratégico é a representação objetiva do alcance de determina-

do objetivo da instituição, composto por diversos indicadores elaborados pelas diretorias, assessorias e seções do Estado-Maior. A partir da mensuração de tais indicadores, é possível constatar potências e deficiências institucionais, identificar problemas e construir soluções de forma institucional ou pontual.

Nos anos de 2019 e 2020 foram criados dois índices institucionais, o Índice de Atendimento à Pronta Resposta (IAPR) e o Índice de Segurança Contra Incêndio e Pânico (ISCIP), que objetivaram mensurar as atividades de pronta resposta e o serviço de segurança contra incêndio e pânico, respectivamente. A partir do conhecimento estratégico adquirido na im-

plantação e monitoramento de tais métricas, foram elaborados, pelas diretorias e setores estratégicos da Corporação, os cinco índices estratégicos do CBMMG. Os dois índices já desenvolvidos e testados,

em conjunto com o Índice de Redução do Risco de Desastres (IRRD) e outros 15 novos indicadores, compõem os índices estratégicos da Corporação.

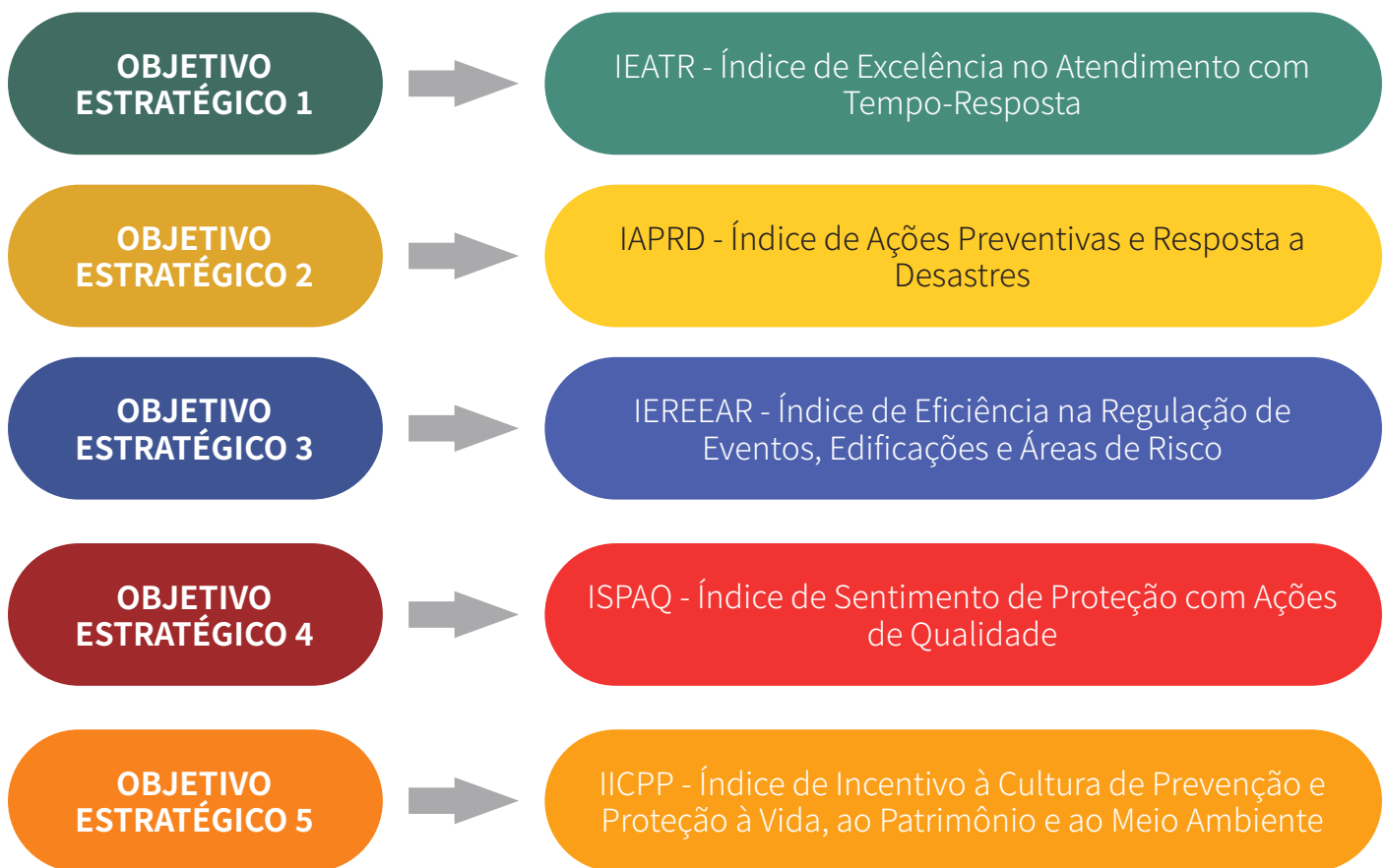


Figura 9: Índices Estratégicos do CBMMG
Fonte: ASPLAN

A construção dos Índices Estratégicos do CBMMG foi realizada de forma conjunta entre as diretorias, assessorias e setores estratégicos da Corporação, através da proposição e elaboração de indicadores. Cada indicador compo-

nente dos índices foi avaliado como intrínseco à concretização do respectivo objetivo estratégico medido, além de ponderado entre os demais indicadores para que pudesse representar sua real importância na mensuração.

5.3.5.1 Índice de Excelência no Atendimento com Tempo-Resposta

O Índice Estratégico 1, Índice de Excelência no Atendimento com Tempo-Resposta, foi construído a partir de indicadores que possam mensurar o efetivo da Corporação de forma quantitativa e qualitativa, através do Indicador de Efetivo Disponível, Indicador de Qualificação Profissional e Indicador de Avaliação da Saúde Ocupacional. A estrutura logística da Corporação será mensurada pe-

los Indicadores de Disposição da Frota Operacional, Indicador de Equipamentos e Indicador de Computadores, além da mensuração de variáveis que estão diretamente e indiretamente ligadas ao tempo-resposta, através do Indicador de Tempo-Resposta, Indicador de Capilarização e Indicador de Brigadas Municipais.

IEATR - Índice de Excelência no Atendimento com Tempo-Resposta

Indicador de Efetivo Disponível

Indicador de Qualificação Profissional

Indicador de Avaliação da Saúde Ocupacional

Indicador de Disposição da Frota Operacional

Indicador de Equipamentos

Indicador de Computadores

Indicador de Tempo-Resposta

Indicador de Capilarização

Indicador de Brigadas Municipais

Figura 10: Índice de Excelência no Atendimento com Tempo-Resposta (IEATR)

Fonte: ASPLAN

5.3.5.2 Índice de Ações Preventivas e Resposta a Desastres

O Índice Estratégico 2, Índice de Ações Preventivas e Resposta a Desastres, é composto pelo IAPR, índice desenvolvido para a mensuração das atividades de pronta resposta e utilizado como um dos parâmetros para a eleva-

ção de unidades e frações do CBMMG, e o IRRD, índice que tem por finalidade a mensuração da atuação das unidades operacionais na redução do risco de desastres.

IAPRD - Índice de Ações Preventivas e Resposta a Desastres

Índice de Atendimento à Pronta Resposta

Indicador de Redução do Risco de Desastres

Figura 11: Índice de Ações Preventivas e Resposta a Desastres (IAPRD)
Fonte: ASPLAN

5.3.5.3 Índice de Eficiência na Regulação de Eventos, Edificações e Áreas de Risco

O Índice Estratégico 3, Índice de Eficiência na Regulação de Eventos, Edificações e Áreas de Risco, é composto pelo ISCIP, que mensura a atuação das unidades e frações do CBMMG no servi-

ço de segurança contra incêndio e pânico. O ISCIP abarca as atividades de análise de PSCIP, licenciamento, vistorias de liberação e vistorias de fiscalização.

IEREEAR - Índice de Eficiência na Regulação de Eventos, Edificações e Áreas de Risco

Índice de Segurança Contra incêndio e Pânico

Figura 12: Índice de Eficiência na Regulação de Eventos, Edificações e Áreas de Risco (IEREEAR)
Fonte: ASPLAN

5.3.5.4 Índice de Sentimento de Proteção com Ações de Qualidade

O Índice Estratégico 4, referente ao Sentimento de Proteção com Ações de Qualidade, é composto por quatro indicadores: Indicador de Comunicação e Marketing; Indicador de Discipli-

na BM; Indicador Feedback Cidadão; e Indicador de Regulação de Atividades Auxiliares, calculados com o objetivo de representar numericamente as ações de qualidade.

ISPAQ - Índice de Sentimento de Proteção com Ações de Qualidade

Indicador de Comunicação e Marketing

Indicador de Disciplina BM

Indicador Feedback Cidadão

Indicador de Regulação de Atividades Auxiliares

Figura 13: Índice de Sentimento de Proteção com Ações de Qualidade (ISPAQ)
Fonte: ASPLAN

5.3.5.5 Índice de Incentivo à Cultura de Prevenção e Proteção à Vida, ao Patrimônio e ao Meio Ambiente

O Índice Estratégico 05, Índice de Incentivo à Cultura de Prevenção e Proteção à Vida, ao Patrimônio e ao Meio Ambiente, foi construído através de indicadores elaborados para a mensuração de projetos sociais que aproximam a Corporação do alcance ao objetivo estra-

tégico 5. O índice é composto pelo Indicador de Bombeiros nas Escolas, Indicador de Prodinata e o Indicador de Curso de Primeiros Socorros, que quantificam a realização de tais projetos, com êxito, pelas unidades e frações do CBMMG.

IICPP - Índice de Incentivo à Cultura de Prevenção e Proteção à Vida, ao Patrimônio e ao Meio Ambiente

Indicador de Bombeiros nas Escolas

Indicador de Prodinata

Indicador de Curso de Primeiros Socorros

Figura 14: Índice de Incentivo à Cultura de Prevenção e Proteção à Vida, ao Patrimônio e ao Meio Ambiente (IICPP)

Fonte: ASPLAN



6 • PLANO ESTRATÉGICO



É inegável a importância do amadurecimento contínuo da metodologia para a elaboração e proposição de um plano estratégico. Entretanto, sem instrumentalização e operacionalização das diversas estratégias e ferramentas sugeridas, a efetividade e a finalidade de todo o plano seriam esvaziadas, ao se limitar somente em uma forma que não tem aplicabilidade no mundo real.

É na prática cotidiana da organização, na resolução dos problemas, entrega de produtos inovadores e melhoria das rotinas que se alcançam as metas estabelecidas, tangenciando ciclo a ciclo os objetivos estratégicos com a consequente reafirmação e enrobustecimento da cultura organizacional.

Nessa perspectiva, para a 4ª Edição, durante o biênio 2021-2022, a execução das diretrizes de ação estabelecidas se dará por meio de iniciativas institucionais participativas, através da operacionalização do Portfólio de Proteção e Defesa Civil, que será desdobrado em seus eixos, que por sua vez serão compostos por Programas, executados por meio de Projetos Estratégicos e OKRs, a depender da complexidade da meta a ser atingida e com o envolvimento de toda a Corporação.

Considerando que a construção das melhorias que resultaram em alterações estruturais do mapa estratégico da Corporação⁷ se deu de forma participativa, não há outra maneira de sua operacionalização e execução ocorrer que não seja por meio do engajamento e da integração de todos.

Para tanto, como já vem ocorrendo nas edições anteriores, e sendo uma iniciativa institucional aprovada e validada, o desdobramento dos objetivos estratégicos se dará com a consolidação do Portfólio de Proteção e Defesa Civil, conforme a Figura 15. Nessa reestruturação, os programas, componentes dos eixos, serão materializados nos diversos projetos e OKRs que, para sua execução, contarão com o engajamento de todos os setores da Corporação.

Em âmbito estratégico e centralizado, as Diretorias, Assessorias e Seções do Estado-Maior serão os pontos focais para acompanhamento e controle da execução das metas pactuadas, assim como o serão os COBs, em âmbito regional e descentralizado, no acompanhamento das Unidades de Execução. Não há projeto sem equipe e, sob esse prisma, fica claro que o Plano Estratégico só se torna factível com o envolvimento de todos.

⁷ Melhorias Gerenciais incorporadas à 4ª Edição do Plano de Comando:

- Estabelecimento de um propósito organizacional (Capítulo 2);
- Identificação dos riscos estratégicos (Capítulo 4);
- Utilização do diagnóstico participativo (Capítulo 4);
- Definição de Índices e Indicadores Estratégicos (Capítulo 5);
- A valorização da doutrina de Proteção e Defesa Civil (Capítulos 4 e 5).

MAPA ESTRATÉGICO

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL				
PROPÓSITO: Salvar e valorizar vidas de modo a inspirar pessoas e levar esperança!				
VISÃO: Atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.				
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.				
VALORES: 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 DE PROTEÇÃO E DEFESA CIVIL			
Eixo Principal Expansão no Atendimento	Programas Principais	Brigada Municipal	
		Criação e Elevação de Unidades	
Eixo Suporte 1 Excelência no Atendimento	Eixo Suporte 2 Aumento da Resiliência aos Desastres	Eixo Suporte 3 Inovação e Transformação Digital	Eixo Suporte 4 Inspiração Institucional
PROGRAMAS DE SUPORTE			
Suporte Aéreo Avançado de Vida	Ciclo Completo de Proteção e Defesa Civil	Potencialização de SSCIP	Empreendedorismo Social
Sistema Resgate	Cidades Mais Resilientes		Integridade
Desenvolvimento do Ensino	Capacitação em Proteção e Defesa Civil	Simplificação e Digitalização Institucional	Expansão da Comunicação Organizacional
Eixo Base Fortalecimento Organizacional	Programas de Sustentação	Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar	
		Gestão de Conhecimentos Estratégicos	
		Resiliência da Plataforma Logística	

Figura 15: Mapa Estratégico

6.1 Portfólio de Proteção de Defesa Civil

6.1.1 EIXO PRINCIPAL: EXPANSÃO DO ATENDIMENTO

O eixo principal do Portfólio de Proteção e Defesa Civil está voltado para a expansão do atendimento do CBMMG. A articulação da Corporação inclui o atendimento a todos os municípios mineiros, o qual é potencializado com o uso de aeronaves de asa fixa e rotativa. Busca-se, por meio de dois progra-

mas estratégicos alocados neste eixo - **Instalação e Elevação de Frações e Brigada Municipal** -, otimizar essa resposta institucional, principalmente em ocorrências de urgência e emergência, e também potencializar ações de gestão de risco de desastre com a presença do CBMMG nos municípios.

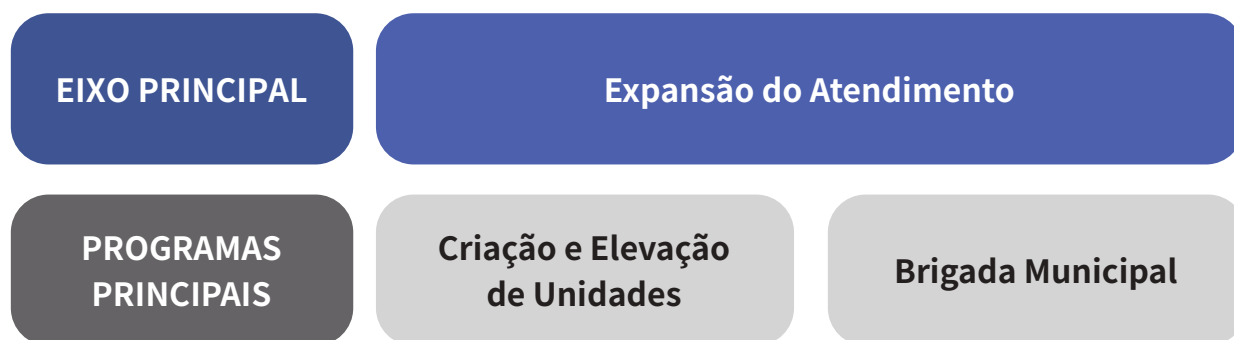


Figura 16: Eixo Principal do Plano de Comando

6.1.1.1 Programa: Criação e Elevação de Frações

DIRECIONAMENTO

O aumento da urbanização e o crescimento das cidades tendem a potencializar os problemas urbanos e seus consequentes desastres. A correlação entre a urbanização e o aumento da demanda dos serviços do bombeiro militar é fato histórico constatado. Além disso, nota-se que a instalação de uma fração do CBMMG em municípios sem presen-

ça da Corporação é acompanhada de um aumento de registros de ocorrências, que evidenciam uma demanda real pelos serviços prestados pelo CBMMG à sociedade (CASARIM, 2015).

Nesse sentido, o processo de planejamento para expansão do CBMMG no Estado de Minas Gerais tem como parâmetro inicial a população municipal,

sendo as cidades com mais de 30 mil habitantes elegíveis para instalação de uma fração de Bombeiro Militar⁸. A classificação quanto à ordem de prioridade é definida a partir do Índice de Vulnerabilidade de Risco (IVR), que é calculado por meio da ponderação de características dos espaços urbanos que influenciam no risco de desastres.

Atualmente 76 municípios são contemplados com frações do CBMMG, responsáveis pelo atendimento a ocorrências de urgência e emergência em todo o Estado. A presença do CBMMG em mais municípios mineiros reduz o tempo-resposta, favorece e potencializa o sistema econômico local, a resiliência do muni-

cípio, bem como a segurança de edificações de uso coletivo quanto à prevenção contra incêndio e pânico.

O programa de criação e elevação de frações busca alcançar todos os municípios mineiros elegíveis (acima de 30 mil habitantes) para a presença do CBMMG e garantir uma estrutura operacional compatível com a demanda da população para a prestação do atendimento com qualidade e efetividade. Eventualmente, considerando a vulnerabilidade do município, a população no entorno e outros fatores, aqueles que não possuem 30 mil habitantes poderão ser contemplados com frações do CBMMG.



Bombeiro em Foco EP2:
Expansão da Corporação



OBJETIVO GERAL

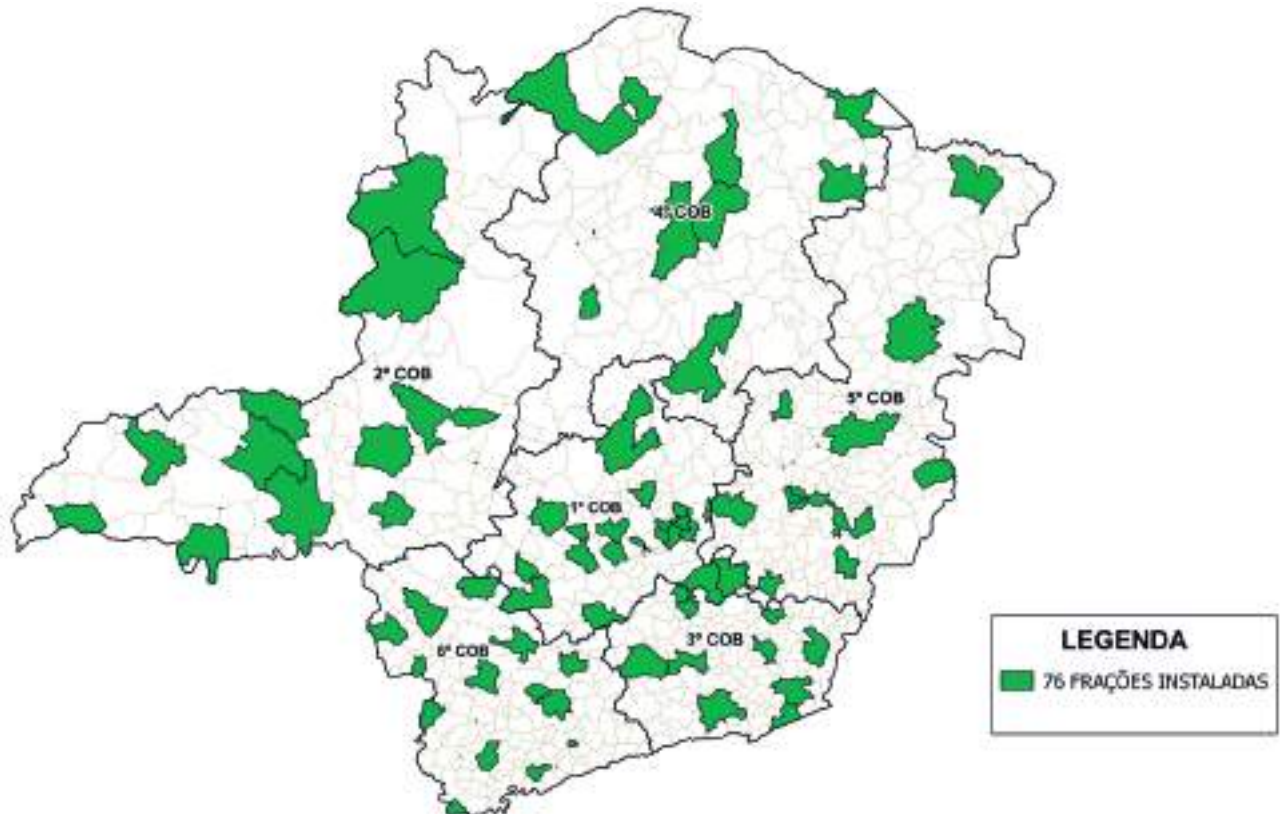
Instalar e elevar frações do CBMMG, considerando aspectos técnicos que balizam a expansão da Corporação, com foco em uma demanda real da sociedade, e promover a efetividade no serviço com o menor tempo-resposta possível.

Apresenta-se na sequência o mapa da situação atual da distribuição do CBMMG no Estado e o mapa do resultado

almejado de expansão. A lista para elevação de frações não está detalhada nesta versão do Plano de Comando, considerando que a sua definição se baseia no Índice de Atendimento de Pronto Resposta - IAPR, o qual apresenta cenário dinâmico com necessidade de profundidade na análise de dados.

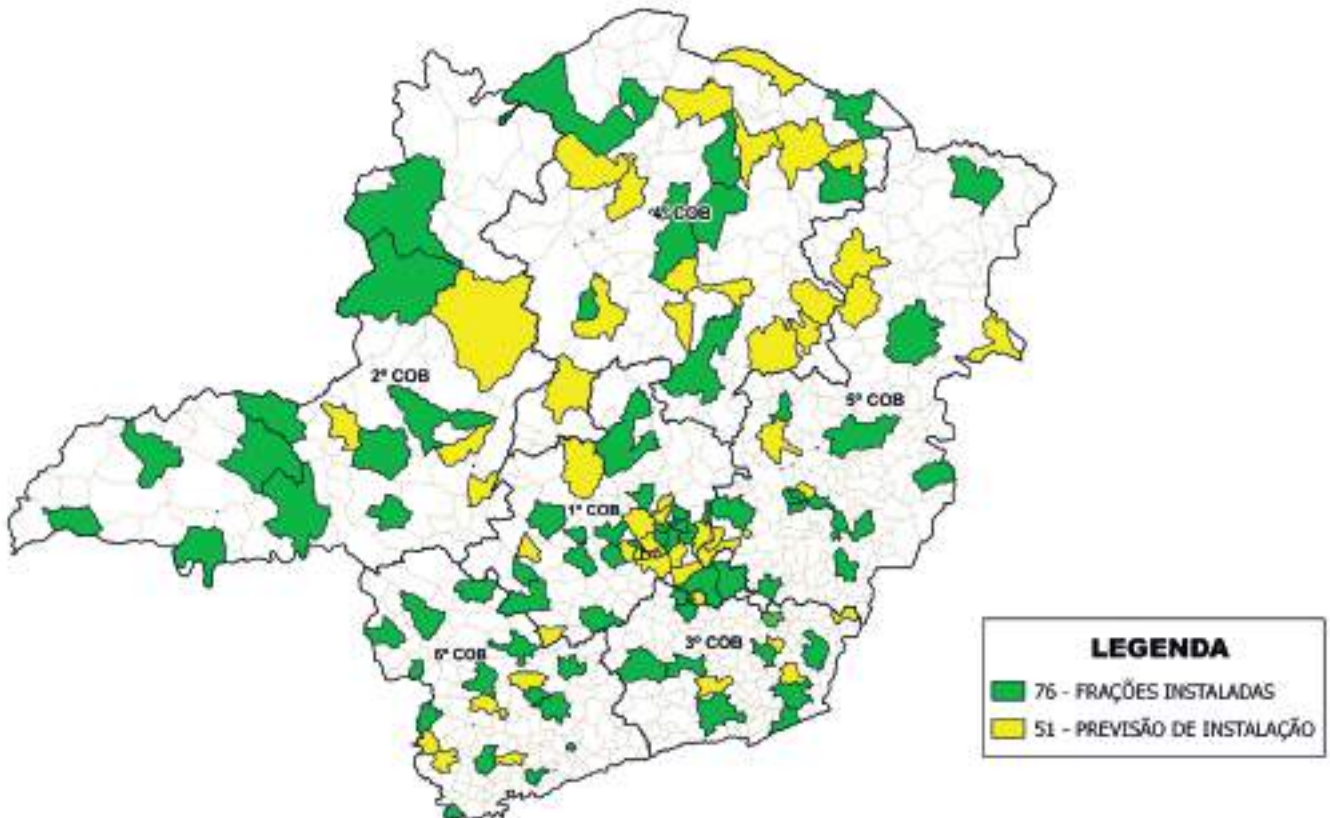
⁸ Existem exceções de municípios com menos de 30 mil habitantes que estão no planejamento para instalação de fração BM, devido a fatores relacionados ao potencial de risco de desastre.

SITUAÇÃO ATUAL: MAPA DOS MUNICÍPIOS EM QUE O CBMMG ESTÁ PRESENTE



Fonte: 3ª Seção do EMBM

MAPA DOS MUNICÍPIOS EM QUE O CBMMG ESTÁ PRESENTE SOMADOS ÀS PREVISÕES



Fonte: 3ª Seção do EMBM

LEGENDA

MUNICÍPIOS COM MAIS DE 30 MIL HABITANTES SEPARADOS POR COMANDOS OPERACIONAIS

1º COB

Betim	Lagoa da Prata
Brumadinho	Mateus Leme
Caeté	Matozinhos
Campo Belo	Nova Lima
Esmeraldas	Pedro Leopoldo
Ibirité	Pompéu
Igarapé	São Joaquim de Bicas
Itabirito	Sarzedo

2º COB

Carmo do Paranaíba
João Pinheiro
Monte Carmelo
São Gotardo

3º COB

Carangola
Cataguases
Ouro Branco
Santos Dumont
Visconde do Rio Branco

4º COB

Bocaiúva	Rio Pardo de Minas
Brasília de Minas	São Francisco
Capelinha	Taiobeiras
Espinhosa	Três Marias
Itamarandiba	Várzea da Palma
Jaíba	
Minas Novas	
Porteirinha	

5º COB

Araçuaí
Barão de Cocais
Guanhães
João Monlevade
Nanuque
Novo Cruzeiro
Santana do Paraíso
Santa Bárbara

6º COB

Andradas
Machado
Ouro Fino
Santa Rita do Sapucaí
Três Pontas

* Municípios com menos de 30 mil habitantes com tratativas para instalação:

- Sacramento
- São Gonçalo do Rio Abaixo
- Tupaciguara

6.1.1.2 Programa: Brigada Municipal

DIRECIONAMENTO

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

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

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

O programa alinha conceitos de adaptabilidade, otimização e alocação de recursos públicos conforme necessidade de cada município. Trata-se de uma frente com grande potencial de escalabilidade e com foco na população, que apresenta uma demanda de maior rapidez no atendimento, ainda estando localizada em municípios com menos de 30 mil habitantes.

OBJETIVO GERAL

Instalar Brigadas Municipais para reduzir o tempo-resposta e manter a qualidade da prestação do serviço do Bombeiro Militar na prevenção e combate a incêndio e pânico, busca

e salvamento, primeiros socorros ou atendimento pré-hospitalar, nos municípios com menos de 30 mil habitantes.

6.1.2 EIXO SUPORTE 1: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Crescer com qualidade é uma premissa da Corporação. A busca pela excelência no atendimento está diretamente relacionada à educação continuada para a ampliação do conhecimento em prol da melhoria dos procedimentos e técnicas empregadas no serviço de bombeiros.

Os atendimentos pré-hospitalares e inter-hospitalares constituem ações de saúde, previstas no Código Estadual de Saúde de Minas Gerais, e representam a maior demanda da Corporação classificada como Urgência e Emergência. A sistematização, estruturação e reconhecimento do CBMMG, como ente co-

operativo, que participa ativamente da prestação de serviço de saúde pública, potencializa e melhora a oferta de serviço de urgência e emergência aos cidadãos.

Nesse sentido, para dar suporte à expansão do atendimento do CBMMG,

garantindo o nível de qualidade do atendimento do Bombeiro Militar, busca-se o desenvolvimento de três programas no Eixo Suporte 1, sendo: Suporte Aéreo Avançado de Vida, Sistema Resgate e Desenvolvimento do Ensino.

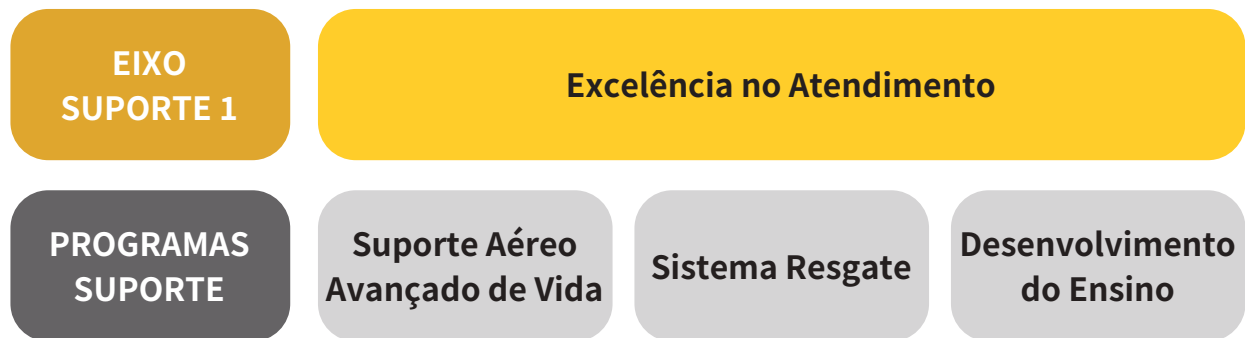


Figura 17: Eixo Principal do Plano de Comando



6.1.2.1 Suporte Aéreo Avançado de Vida (SAAV)

DIRECIONAMENTO

O emprego do transporte aéreo para socorrimento público justifica-se pela maior versatilidade para atendimento das chamadas e por ser uma importante ferramenta na redução do tempo-resposta e cobertura de diversas áreas em situações de emergências. Com ela é possível ganhos de sobrevivência a vítimas traumatizadas devido à agilidade do atendimento por equipes especializadas.

Em 2012, foi criado o Suporte Aéreo Avançado de Vida (SAAV) através da celebração de acordos envolvendo o CBMMG, a Secretaria de Estado de Saúde e o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) para atendimentos de ocorrência de urgência e emergência pré-hospitalares. O médico e enfermeiro do SAMU passaram a compor as equipes

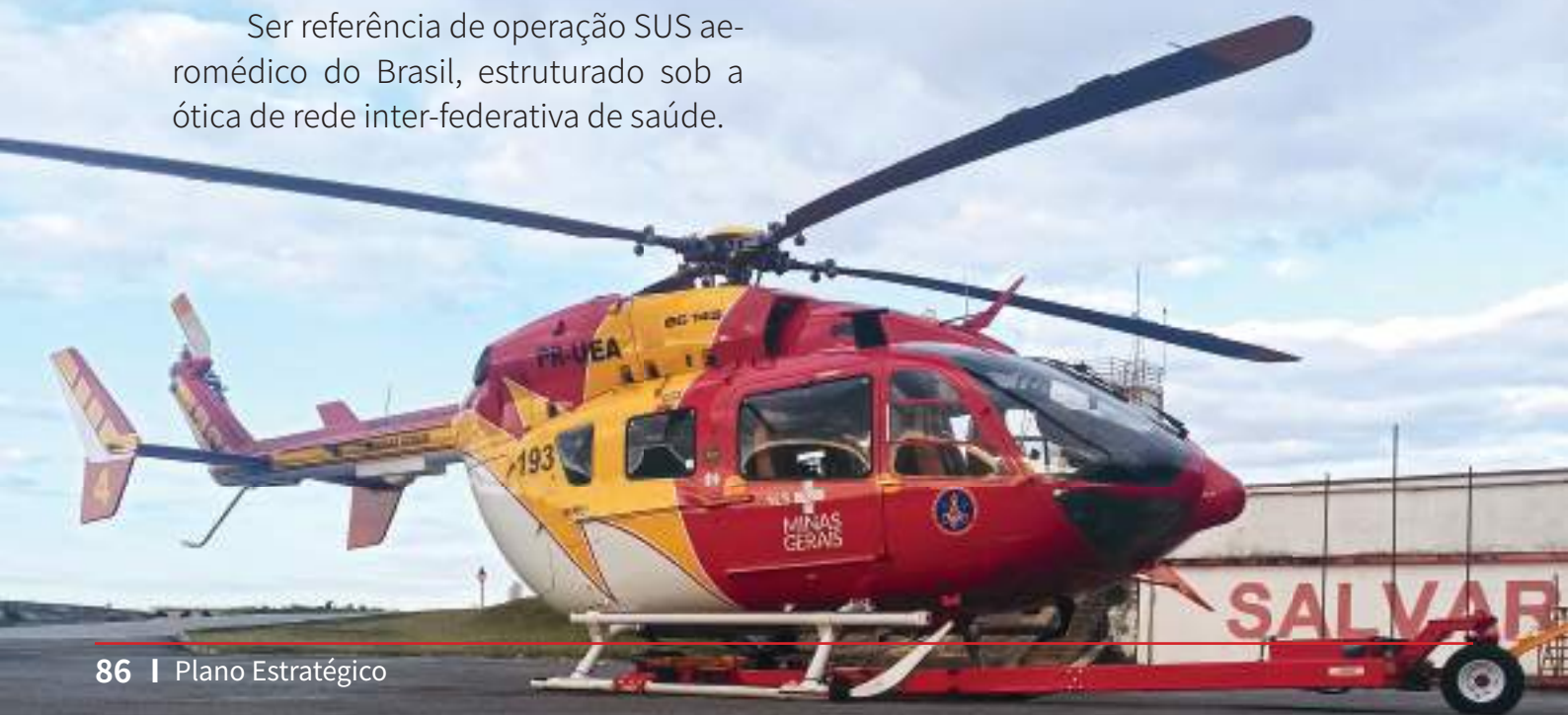
de trabalho das aeronaves, com escalas diárias de prontidão no Batalhão de Operações Aéreas (BOA).

As operações previstas para o SAAV foram enquadradas na legislação de saúde aplicada: execução dos atendimentos aéreos de urgências e emergências pré-hospitalares, busca e salvamento (atendimento primário), transporte inter-hospitalar (atendimento secundário), transporte de órgãos e tecidos para transplantes e apoio à Força Estadual de Saúde do Estado de Minas Gerais.

Em sua concepção, planejou-se a instalação de seis bases aéreas no Estado, com a aquisição (investimento) de seis helicópteros distribuídos em cada base do BOA e dois aviões instalados na capital com capacidade de atendimento a todo o Estado.

OBJETIVO GERAL

Ser referência de operação SUS aeromédico do Brasil, estruturado sob a ótica de rede inter-federativa de saúde.



6.1.2.2 Sistema Resgate

DIRECIONAMENTO

O programa é voltado para o aperfeiçoamento e fortalecimento do serviço de atendimento pré-hospitalar móvel - também conhecido como Sistema Resgate⁹ - que emprega Unidade de Resgate e Moto Operacional. Relaciona-se com salvamento (termo amplo), que varia de acordo com local, técnica e equipamentos utilizados para salvar vidas. Representa a maior demanda da Corporação classificada como Urgência e Emergência. O serviço foi implantado na cidade de Belo Horizonte em 1994, estendendo-se posteriormente para outras regiões do Estado.

Desde a publicação da Portaria Nº. 2.048/02, que aprova o Regulamento Técnico dos Sistemas Estaduais de Urgência e da Portaria GM/MS 1.863/03, que tratava da Política Nacional de Atenção às Urgências e Emergências, ocorrem mudanças com impacto na dinâmica de atendimento. Assim, para melhor servir a população, faz-se necessária a inserção do CBMMG às Redes de Atenção à Saúde regionais.

Nesse sentido, busca-se o estreitamento do relacionamento com as secretarias municipais de saúde e com

consórcios regionais de saúde, através da participação das reuniões dos Comitês Gestores de Redes (nos termos da Portaria de Consolidação 3 do Ministério da Saúde) ou pactuação de Termos de Cooperação Técnica; a compreensão da lógica de rede na região da fração BM, com ênfase na grade pactuada de Urgência e Emergência e obediência à Regulação Médica para que o paciente seja alocado no lugar certo e no tempo certo; a ampliação do compartilhamento de bases; a integração de sistemas de informação, evitando a duplicidade de atendimentos, diminuindo o tempo-resposta e possibilitando a regulação médica; a verificação de viabilidade de implementação de guarnições mistas, a fim de aumentar o leque de procedimentos que podem ser realizados.

Além disso, outras ações devem ser adotadas de forma complementar, visando aperfeiçoar e valorizar os serviços de saúde pública prestados pelo Corpo de Bombeiros Militar, tais como: mapear, interagir, disciplinar, adquirir, manter e qualificar recursos humanos, técnicos, materiais e financeiros empregados.

OBJETIVO GERAL

Melhorar qualitativa e quantitativamente o atendimento pré-hospitalar prestado aos pacientes pelo CBMMG.

⁹ Resgate é o atendimento inicial ao paciente, na cena do evento, visando a sua estabilização inicial, preparo e transporte à instituição de saúde devidamente capacitada para a continuidade do atendimento, designada e contatada pelo médico regulador responsável (Conselho Federal de Medicina. Processo-Consulta CFM No 3.377/99 – PC/CFM/Nº14/2000).

6.1.2.3 Desenvolvimento do Ensino

DIRECIONAMENTO

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

Para tanto, o Programa Desenvolvimento do Ensino no CBMMG incentiva

atividades de pesquisa, inovações científico-tecnológicas dos corpos docente e discente, que vinculam a produção acadêmica e científica às demandas logísticas, administrativas e operacionais da Corporação.

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



Bombeiro em Foco EP3:
Evolução da qualidade
do serviço prestado



OBJETIVO GERAL

Desenvolver e sistematizar a estrutura de ensino para formar, qualificar e promover treinamento permanente e constante, em busca do aprimoramento

do conhecimento que habilita os profissionais bombeiros militares a otimizar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

6.1.3 EIXO SUPORTE 2: AUMENTO DA RESILIÊNCIA AOS DESASTRES

Com a renomeação e redirecionamento do Portfólio do Plano de Comando, para Portfólio de Proteção e Defesa Civil, o CBMMG alinha estrategicamente, ainda com mais ênfase, todas as suas ações institucionais com o ciclo completo de enfrentamento às anormalidades em seu sentido amplo, seja na gestão do risco de desastres, seja na gestão dos desastres em si. Dessa maneira, na presente edição do Plano Estratégico da Corporação, a temática ganha protagonismo, fortalecendo as ações internas de disseminação e padronização de procedimentos, bem

como as externas, com a ampliação das intervenções junto à sociedade e a todos os outros componentes do sistema de Proteção e Defesa Civil. Para tanto, foram propostos três programas para o próximo biênio que juntos proporcionam uma atuação coordenada nas fases do ciclo de PDC - Prevenção, Mitigação, Preparação, Resposta e Recuperação. Os programas do Eixo Suporte 2 para a 4ª edição são: Ciclo Completo de Proteção e Defesa Civil, Cidades Mais Resilientes e Capacitação em Proteção e Defesa Civil.



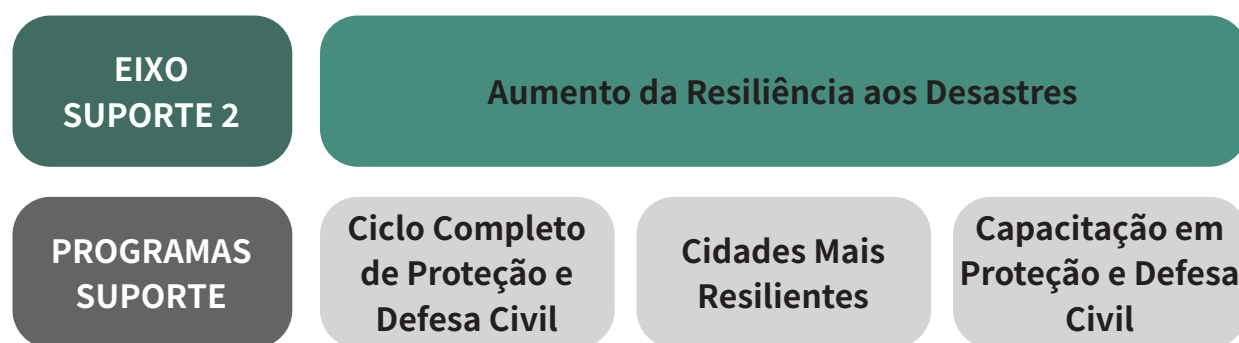


Figura 18: Eixo Suporte 2 do Plano de Comando

6.1.3.1 Ciclo Completo de Proteção e Defesa Civil

DIRECIONAMENTO

Considerando a competência constitucional e legal do CBMMG para coordenar e executar as ações de PDC, a Corporação precisa ampliar seu portfólio de serviços oferecidos à sociedade mineira através da realização de ações em todas as fases do ciclo de atividades de PDC, não limitando o seu foco às ações de Resposta,

tradicionalmente atribuídas aos Corpos de Bombeiros Militares. Alinhadas às diretrizes internacionais e à Política Nacional de Proteção e Defesa Civil, as ações de Gestão do Risco de Desastres (Prevenção, Mitigação e Preparação) devem ser prioridades entre as ações planejadas/realizadas pelo CBMMG.

OBJETIVO GERAL

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

6.1.3.2 Cidades mais Resilientes: Fomentar a Operacionalização das COMPDECs

DIRECIONAMENTO

O CBMMG desenvolverá projetos no intuito de fomentar a operacionalização das COMPDECs e contribuir para o seu pleno desenvolvimento e atuação, através das ações de consultoria técnica na elaboração de Mapeamentos de Áreas de Risco, Planos de Redução do Risco de Desastres, Planos de Contingência,

planejamento e realização de exercícios simulados, entre outras atividades. O intuito é que o CBMMG passe a ser cada vez mais referência para os municípios nas ações de PDC, realizando o papel de coordenação regional da atividade de PDC, conforme sua competência constitucional e legal.

OBJETIVO GERAL

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

6.1.3.3 Capacitação em Proteção e Defesa Civil

DIRECIONAMENTO

O CBMMG desenvolverá projetos de capacitação em Proteção e Defesa Civil, tendo como público-alvo os militares da Corporação, as COMPDECs, órgãos governamentais, comunidades e demais integrantes do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil. As capacitações se darão tanto nas áreas de Gestão do Risco de Desastres, quanto na área de Gestão de Desastres, de

modo que todos os atores integrantes do Sistema recebam capacitação quanto a formas de prevenir novos riscos de desastres, de mitigar os riscos existentes, de se preparar para as ações de resposta caso ocorra um desastre e de realizar ações de resposta e recuperação mais eficientes em caso da ocorrência de um desastre.

OBJETIVO GERAL

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



6.1.4 EIXO SUPORTE 3: INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Sistemas inteligentes, computação em nuvem, desenvolvimento e utilização de dispositivos móveis são amostras do crescimento acelerado das soluções tecnológicas nos últimos anos. O uso intensivo de tecnologias digitais vem, naturalmente, surgindo no âmbito pessoal e organizacional, dinamizando o fluxo de dados, ampliando a qualidade e a capacidade de armazenamento das informações processadas.

Porém, o processo de Inovação e Transformação Digital extrapola a utilização de tecnologias à medida que surgem. É preciso trazer novas soluções aos objetivos e à estratégia da instituição, adaptando os processos

já existentes, mas também construindo novos caminhos para o alcance das metas setoriais e organizacionais. O aperfeiçoamento de processos e sistemas reforça a desburocratização e transparência, permite o uso racional dos recursos e facilita a criação de soluções alternativas.

Com o intuito de entregar um serviço de qualidade à população mineira, com otimização dos recursos logísticos e do empenho dos bombeiros militares, sempre com a excelência possibilitada pelo uso inovador das tecnologias, este eixo é desdobrado em dois programas estratégicos: **Potencialização do SSCIP, Simplificação e Digitalização Institucional.**



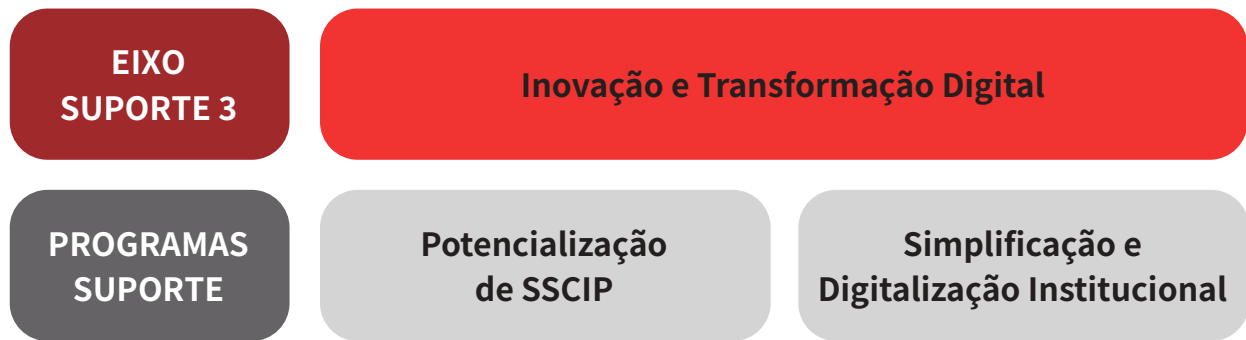


Figura 19: Eixo Suporte 3 do Plano de Comando

6.1.4.1 Potencialização do SSCIP

DIRECIONAMENTO

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

Aliado ao Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais, o SSCIP

visa aperfeiçoar os processos de vistorias de estabelecimentos de uso coletivo através de gestão por metas e soluções alternativas, além de disseminar a cultura de prevenção de incêndios e outros tipos de desastres.

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

OBJETIVO GERAL

Otimizar o Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico em Minas Gerais por meio da simplificação de processos e informatização de procedimentos, tornando o serviço cada vez mais eficiente e eficaz na promoção da cultura

de prevenção e de autoproteção, garantindo a efetividade dos licenciamentos e, por consequência, a segurança de edificações, eventos e espaços destinados ao uso coletivo.

6.1.4.2 Simplificação e Digitalização Institucional

DIRECIONAMENTO

A tecnologia da informação e comunicação nunca esteve tão presente em todos os setores da sociedade. O investimento em transformação por intermédio de sistemas digitais está se tornando gradualmente um componente essencial na sobrevivência e no crescimento das instituições públicas e privadas. Diversas soluções tecnológicas surgiram e continuam a emergir no contexto das organizações de todo o mundo, em um ritmo muito acelerado.

O volume de dados a ser gerenciado exige cada vez mais o emprego de tecnologias adequadas e a digitalização de processos até então manuais. Atualmente, o desafio vai além da inclusão e do armazenamento dos dados em um sistema robusto. As organizações preci-

sam tratar, analisar e obter informações de um conjunto crescente de dados, de forma automatizada.

Inserido nesse contexto e com o atendimento operacional em expansão, torna-se imperativo que o CBMMG caminhe de forma a acompanhar a digitalização global. A simplificação e digitalização de processos se traduz em menos erros, menos retrabalho, e permite a alocação otimizada de pessoas e recursos na Corporação. Sistemas digitais voltados à integração de dados permitem análises mais elaboradas, geração e gestão de conhecimento de forma mais eficiente e um constante aprimoramento das ações do CBMMG.

OBJETIVO GERAL

Desburocratizar e simplificar as atividades de gestão, por meio da digitalização de processos e procedimentos,

trazendo maior eficiência e otimizando o serviço prestado.

6.1.5 EIXO SUPORTE 4: INSPIRAÇÃO INSTITUCIONAL

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

Ao inspirar, materializando dia a dia seu propósito e valores, a Corporação permite ao cidadão tornar-se conhecedor da missão do CBMMG e compreender condições que podem contribuir para a segurança de todos. O eixo recebe os projetos, ações e mobilizações sociais, contribuindo para o fortalecimento da imagem da Corporação perante a comunidade, divulgando amplamente suas ações e fomentando a

implementação de uma cultura de prevenção mais participativa.

Paralelamente a essa premissa, o eixo envolve o estímulo institucional ao fortalecimento dos preceitos de integridade no efetivo BM, assim como a valorização da comunicação organizacional eficiente, que pretende alcançar não somente o público externo, mas também o público interno. Na convergência das dimensões interna e externa da organização, busca-se sintonia para construir e divulgar valores e princípios, bem como levar um conhecimento legítimo e transformador, que possibilite o diálogo constante e a tomada de decisão mais acertada em prol da nobre missão de salvar vidas. O Eixo Suporte 4 apresenta três programas: Empreendedorismo Social, Integridade e Comunicação Organizacional.



Figura 20: Eixo Suporte 4 do Plano de Comando

6.1.5.1 Empreendedorismo Social

DIRECIONAMENTO

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

Tais iniciativas inspiradoras levam esperança por meio de projetos, ações e mobilizações sociais com a finalidade de cuidar e educar para fortalecer a resiliências de pessoas e comunidades, despertando-as para os conceitos de prevenção e promovendo o desenvolvimento de uma cultura de autoproteção.

Com o aprendizado obtido durante o desenvolvimento de projetos bem-sucedidos como o Bombeiro nas Escolas, Prodinata, Curso de Primeiros Socorros, entre outras iniciativas, espe-

ra-se sistematizar, ampliar e disseminar tais modelos de modo a levar esperança e humanidade a todas as regiões do Estado. Com esse movimento, o Corpo de Bombeiros Militar busca difundir a política de Cultura de Prevenção e Auto-proteção, em interseção com o Eixo Suporte 3, que trata da Gestão do Risco de Desastre e da Gestão do Desastre, como uma maneira de fomentar um 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.

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

OBJETIVO GERAL

Desenvolver a Política de Disseminação da Cultura de Prevenção e Auto-proteção, por meio do empreendedoris-

mo social, materializado pela realização de projetos, ações e mobilizações sociais em todo o Estado.

6.1.5.2 Integridade

DIRECIONAMENTO

Comprometida com a missão institucional e, ainda, em consonância com o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI) para promoção da ética, da integridade, da transparência e da boa governança estabelecidas pela Controladoria Geral do Estado (CGE), e guiada pelos princípios éticos constantes no Código de Ética dos Militares do Estado de Minas Gerais, a Corporação visa fortalecer as boas práticas e afastar os desvios no âmbito organizacional.

Tal direcionamento intenciona fomentar o comportamento íntegro junto aos bombeiros militares para que eles possam agir com legalidade,

buscando fazer o que é correto, ético, honesto e transparente, objetivando a excelência na prestação dos serviços, mesmo quando ninguém está olhando ou ainda que o reconhecimento de suas ações inexista.

Para tanto, o norte para as ações já foi apresentado por meio da publicação da 1ª Edição do Plano de Integridade do CBMMG, sendo que seu fortalecimento será disseminado pela operacionalização do presente programa, que terá o sucesso das ações atrelado ao engajamento, ao comprometimento e a cooperação de cada integrante da instituição.

OBJETIVO-GERAL

Prevenir os desvios de conduta, mediante o incentivo à difusão da cultura de boas práticas, da sistematização de ações que reforçam o cumprimento de preceitos éticos e de probidade,

da mobilização e participação institucional, bem como da identificação de riscos que ameacem a credibilidade institucional e a manutenção da alta aprovação social.



6.1.5.3 Expansão da Comunicação Organizacional

DIRECIONAMENTO

A comunicação é uma das condições essenciais para o desenvolvimento de uma organização e por isso deve ser vista como um instrumento estratégico de potencialização institucional, podendo auxiliar na consecução dos objetivos estabelecidos e possibilitando o alcance amplo da cultura, diretrizes e políticas da organização, tendo impacto na qualidade e no desempenho das ações implementadas.

Uma boa comunicação garante não só o alinhamento estratégico, como também estimula o senso de pertencimento, a interação, a compreensão e o comprometimento com o propósito da Corporação. Para o CBMMG, a comunicação organizacional bem-sucedida pode prevenir sinistros e salvar vidas e,

para explorar a amplitude contida neste programa, foi realizada sua subdivisão em dois nichos principais de ações que dialogam entre si.

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

OBJETIVO GERAL

Desenvolver, sistematizar e fortalecer procedimentos para disseminação de informações e conteúdos relativos a assuntos institucionais, identidade organizacional e às ações de prevenção e res-

posta do CBMMG, por meio da promoção e incentivo à cultura de prevenção junto à sociedade e da potencialização de um diálogo dinâmico junto ao público interno e externo.

6.1.6 EIXO BASE: FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações são constituídas por pessoas e o sucesso das iniciativas organizacionais está intimamente ligado ao envolvimento de seus colaboradores. Dessa maneira, pode-se observar que tal engajamento é fortalecido pelo senso de pertencimento, que somente é desenvolvido por meio do cuidado e valorização de cada integrante. Diagnosticado que o mapa estratégico institucional tinha oportunidades de melhoria para se adaptar à nova realidade apresentada, foi criado um novo Eixo Base que trata do Fortalecimento Organizacional. Esse eixo visa fornecer a base na qual o CBMMG poderá desenvolver suas ações, proporcionando um crescimento no atendimento e na qualidade dos serviços prestados. Observou-se que para alcançar os objetivos torna-se necessário cuidar e valorizar o público interno; gerir conhecimentos estratégicos; bem como gerenciar de forma adequada a plataforma logística da Corporação.

Uma das mais importantes tarefas de uma organização é se fortalecer, cuidando e valorizando seus colabora-

dores, proporcionando condições adequadas de trabalho, de segurança, e cuidando da saúde de seus integrantes. É ainda de extrema importância que os conhecimentos gerados sejam perenes, de fácil transmissão a todos que deles necessitem e que assumam postos de comando.

Da mesma forma, o Corpo de Bombeiros Militar trabalha com veículos, equipamentos e materiais diversos que precisam ser bem dimensionados tanto à atividade a qual se destinam, quanto aos seus operadores, além de demandarem regularmente manutenção, atualização e/ou substituição.

Nota-se que trabalhar com efetividade pressupõe que as aquisições logísticas sejam acertadas quanto às especificações técnicas dos itens, da qualidade, bem como seu quantitativo adequado à demanda real. A plataforma logística, por sua vez, deve se manter regular e devidamente monitorada, com manutenções preditivas, preventivas e corretivas de modo que recursos humanos e materiais atuem em sinergia para produção do melhor serviço para a sociedade.

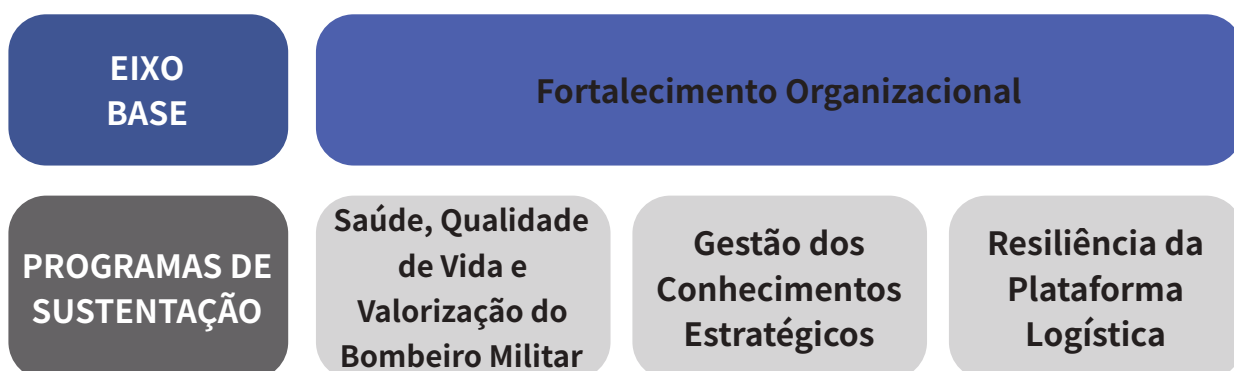


Figura 21: Eixo Base do Plano de Comando

6.1.6.1 Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar

DIRECIONAMENTO

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

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

Em tempo de grandes transformações nas estruturas organizacionais, aceleradas pela pandemia causada pela Covid-19, ficou evidenciado que os **processos dependem dos aspectos humanos das pessoas que os realizam.**



Bombeiro em Foco EP4:
Cuidados com a tropa



OBJETIVO GERAL

Lançar um novo olhar em relação aos trabalhadores, geralmente alvos passivos dos programas, vislumbrando-os como protagonistas, sujeitos capazes de problematizar e pensar suas

condições de trabalho, na busca de uma construção coletiva e colaborativa de possíveis ações ou programas de saúde no trabalho.

6.1.6.2 Gestão de Conhecimentos Estratégicos

DIRECIONAMENTO

O conhecimento é um ativo estratégico que não está disponível para aquisição imediata. A elaboração e operacionalização de um **planejamento estratégico** de forma eficiente demanda estudos, diagnósticos, análises situacionais e aplicação de conhecimentos adquiridos em períodos anteriores. A condução de uma organização, através de processos de tomada de decisão coerentes e ponderados, adequados a cada momento, apenas torna-se possível por meio da experiência e do conhecimento obtido pelos gestores nos diversos níveis. Portanto, a concentração dessa expertise institucional em poucos indivíduos, no caso de substituições ou alterações estruturais, possibilita uma maior suscetibilidade a erros cometidos anteriormente, queda na produtivida-

de em decorrência da necessidade de adaptações e reformulação de processos e atividades até então consolidados.

A exposição às mais diversas situações práticas aliada à análise de um conjunto de informações vasto e crescente ao longo dos anos são os componentes desse conhecimento. É o conhecimento estratégico, portanto, elemento valioso e crucial na manutenção do crescimento organizacional, no alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão institucional. Para tanto, é fundamental a transmissão das experiências e informações trabalhadas entre os gestores do CBMMG, evitando que haja um rompimento na continuidade e queda da qualidade dos serviços prestados à sociedade mineira, através das diversas atividades de gestão.

OBJETIVO GERAL

Fomentar a criação de processos institucionais e setoriais de forma a preservar a manutenção dos conhecimen-

tos estratégicos adquiridos nos diversos níveis de comando do CBMMG.

"O conhecimento é um ativo estratégico que não está disponível para aquisição imediata."

6.1.6.2 Gestão de Conhecimentos Estratégicos

DIRECIONAMENTO

Entre os anos de 2015 e 2020 o CBMMG aumentou sua presença nos municípios mineiros em, aproximadamente, 25%, passando de 61 municípios para 76. A expansão favorece a redução no tempo-resposta para o atendimento de ocorrências, garantindo a proteção e o sentimento de proteção a um número maior de pessoas.

O protagonismo do CBMMG em grandes eventos e desastres, como rompimentos de barragem, em Mariana (2015) e Brumadinho (2019), o apoio no combate ao incêndio da floresta amazônica (2019) e a Operação Moçambique

(2019) após a passagem de ciclones no país africano reforçam a necessidade de manter uma plataforma logística estruturada para realizar o atendimento ordinário e para atuar em grandes eventos que exigem resposta ágil e eficiente.

O surgimento de novas soluções no mercado carrega consigo a necessidade de adaptação da instituição às novas tecnologias que, não só fornecem melhores condições de trabalho aos bombeiros militares, mas também impactam positivamente na entrega de um atendimento com excelência à população mineira.

OBJETIVO GERAL

Promover melhores condições de trabalho aos bombeiros militares, através da contratação de serviços e reaparelhamento, aquisição e manutenção de materiais de forma a contemplar a

atividade-fim nos atendimentos ordinários ou a grandes desastres, garantindo maior qualidade na prestação de serviço para a sociedade mineira.



REFERÊNCIAS



ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO31000. Gestão de riscos - Princípios e diretrizes.** 2009.

AQUINO, Wagner Augusto Soares de, MARÇAL, Marina Mateus. **Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - 100 anos de história e reflexão 1911 - 2011.** Belo Horizonte: Rona Editora, 2013.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de Riscos no Setor Público.** Revista Controle - Doutrina e Artigos. v. 12(2), 179-198. 2016. <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição Federal da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado. 1988.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é a Covid-19? Saiba quais são as características gerais da doença causada pelo novo coronavírus, a Covid-19.** Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso: 19 de maio de 2021.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Gestão e Análise de Riscos Corporativos - Método Brasileiro Avançado.** Editora Sicurezza, 2ª edição, 2010, 134 pag.

CASARIM, Alexandre Humia. **Análise espaço-temporal através da correlação espacial entre a presença de fração do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e a quantidade de registro de ocorrências nos municípios de Minas Gerais.** Alexandre Humia Casarim, Jéssica Inácio Lamy, Rodrigo Batista Lobato. Revista de Geografia. PPGEO - UFJF. v.5 nº1 (2015). ISSN 2236 - 837x.

CORREA, Cristiane. Vicente Falconi – **O que importa é resultado: o professor de Engenharia que revolucionou o modelo de gestão no Brasil.** Primeira Pessoa. Edição do Kindle, 2017.

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

GRUMBACH, Raul José dos Santos; e outros. **Construindo o Futuro: o Método Grumbach de Gestão Estratégica.** Vários autores. Timburi, SP: Editora Cia do Ebook, 2020.

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

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral de Minas Gerais - CGMG. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos**. Minas Gerais, maio de 2020.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução Nº394**, de 28 de dezembro de 2010, que **aprova e institui o Planejamento Estratégico do 2011-2020 do CBMMG**. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução Nº 896**, de 4 de março de 2020: **estabelece a metodologia para gerenciamento de projetos estratégicos da 3ª edição do Plano de Comando**. Belo Horizonte, 2020.

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

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

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 6ª ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

PORTER, E. M., MONTGOMERY, C. A., **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 18. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501p.

SILVA, Eliane Santos. **Qualidade de vida no trabalho ou saúde do trabalhador? Um novo papel dos servidores nas ações em saúde no trabalho**. IX Seminário de Saúde do Trabalhador - “Terceirização, precarização e agravos à saúde dos trabalhadores”. UNESP/USP/STICF/CNTI/UFSC/UNIFESP. ISSN 21784817. 2015.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**. Simon Sinek; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SINEK, Simon. **Encontre seu porquê**. Simon Sinek, David Mead, Peter Docker; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS

Coronel BM Edgard Estevo da Silva

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

Coronel BM Erlon Dias do Nascimento Botelho

NÚCLEO DE APROVAÇÃO

Coronel BM Robespierre de Oliveira Silva

Coronel BM Giuvaine Barbosa de Moraes

Coronel BM Sérgio José Ferreira

Coronel BM Fernando Augusto Alves Ferreira

Coronel BM QOS Andréia Geraldo Batista

Coronel BM André Humia Casarim

Coronel BM Kênia Prates Silva Maciel de Freitas

Coronel BM Alexandre Humia Casarim

Coronel BM Daniela Lopes Rocha da Costa

Coronel BM Eduardo Ângelo Gomes da Silva

Coronel BM Alexandre Gomes Rodrigues

NÚCLEO DE ELABORAÇÃO

Major BM Marcos Anderson Viana Soares

Capitão BM Luciana Silva Procópio Fagundes

1º Tenente BM Elen Roberta Costa Carvalho

1º Tenente BM Rafael Silva de Almeida

2º Tenente BM Victor Stehling Schirmer

2º Tenente BM Bernardo Amorim Santos

Subtenente BM Dione Francisca Coutinho

COLABORADORES

Coronel BM QOS Andréia Geraldo Batista

Coronel BM Kênia Prates Silva Maciel de Freitas

Tenente-Coronel BM Anderson Passos de Souza

Tenente-Coronel BM Adriano Marcos Miranda

Tenente-Coronel BM QOS Antônio Carvalho de Melo Rocha

Major BM Moisés Magalhães de Sousa

Major BM Jordana de Oliveira Filgueiras Daldegan
Major BM Laila Ester Magalhães Oliveira Medeiros
Major BM Karla Lessa Alvarenga Leal
Major BM Luiz Frederico Barreto Pascoal
Major BM Ivan Santos Pereira Neto
Major BM Rafael Neves Cosendey
Major BM Luiz Fernando Marangon de Oliveira
Major BM Marcelly Izabel de Oliveira Camargos
Major BM Guilherme Inácio do Couto Oliveira
Major BM Ana Carolina Nunes de Oliveira
Major BM José Maria Schneider Borges
Major BM Thiago Pereira Miranda
Major BM Renato Cezar Santos
Capitão BM Wendell Hoover Gonçalves de Resende
Capitão BM Herbert Aquino Marcelino
Capitão BM Vitor Costa Leite
Capitão BM Rafael Neres dos Santos
Capitão BM Fellipe Augusto Maciel de Faria Mota
Capitão BM Alexandre Cardoso Barbosa
Capitão BM Edvani Vicentini
Capitão BM Guilherme Alcântara Gonçalves
Capitão BM Drielle Giziê Costa Rodrigues de Sousa
Capitão BM Rafael de Figueiredo Barbosa
Capitão BM Mardell da Silva Alves
Capitão BM Filipe Silvano Andrade
Capitão BM Nágela Lamim da Silva Freire
Capitão BM Eduardo Felipe Almeida dos Santos
Capitão BM Márcia Martins Correia Constantino
Capitão BM Rodrigo César dos Reis Toledo
Capitão BM Jonas Braga Linke
Capitão BM Lucas Alves Pacheco
Capitão BM Pedro Henrique de Paula Melgaço
Capitão BM Sheilla Bernardo Nascimento
Capitão BM Tales Roberto da Silva
Capitão BM Ricardo Augusto Ferreira Quadros
Capitão BM Fabrício Corrêa Valério

Capitão BM Liliane Marinho Bacelar Dias Vieira
Capitão BM Deywes Moller Batista Ferreira
1º Tenente BM Estevão Matos de Miranda
1º Tenente BM Rodrigo Turci de Almeida
1º Tenente BM Alexandre Monteiro Gimenes
1º Tenente BM Wilsa Maira do Nascimento Rosa
1º Tenente BM Hugo Costa Takahashi
1º Tenente BM João Gustavo de Souza Cruz
1º Tenente BM Rudhy Nascimento Alpino
1º Tenente BM Fernando Luiz Teixeira
1º Tenente BM Leandro Figueiredo Gomes
1º Tenente BM Roger Tauschek Berger Oliveira
1º Tenente BM Pedro Doshikazu Pianchao Aihara
1º Tenente BM Herman Zyiang Martins Ameno
1º Tenente BM Igor Rédua
1º Tenente BM Fabrício Gomes Cambraia
1º Tenente BM Filipe Rocha de Almeida Costa
1º Tenente BM Robson Caldeira Barbosa
1º Tenente BM Guilherme Costa Torres
1º Tenente BM Ingrid Annie Madureira Figueiredo
1º Tenente BM Igor Rafael de Oliveira
1º Tenente BM Matheus Felipe Cimino Mota Rocha
1º Tenente BM Douglas Constantino Fernandes
1º Tenente BM Marco Antônio dos Santos
1º Tenente BM Wanderson Danilo da Costa
1º Tenente BM Sidnei Luís da Silva
1º Tenente BM Wallace Fernandes de Azevedo
1º Tenente BM Carlos Márcio Ferreira Neto
2º Tenente BM Carlos Eduardo de Oliveira
2º Tenente BM Thiago Alves da Silva Magalhães Campos
2º Tenente BM Guilherme de Paiva Pacheco
2º Tenente BM Henrique César Barcellos de Souza
2º Tenente BM Marco Antônio de Oliveira Neto
2º Tenente BM Elton Ferreira de Assunção
2º Tenente BM Karla Aparecida Assunção Martins
2º Tenente BM Paulo Moisés da Silva Borges

2º Tenente BM Pedro Ivo Nogueira Pereira
1º Sargento BM Vanderson Ribeiro
2º Sargento BM QPE Juliano Paulino da Silva
2º Sargento BM Bruno Gomes de Freitas
2º Sargento BM Thiago Faria de Araújo
2º Sargento BM Vinícius Ferreira Marcelino Costa
3º Sargento BM William Avelino Vieira
3º Sargento BM Filipe Ramon Soares Ribeiro
3º Sargento BM Dennis Henrique Dias Peçanha
Soldado BM Carlos Hamilton da Silva Junior
Soldado BM Jessica Rojas Pinto Silva
Andréa Lomeu Beltrão
Flávio Henrique Silva Faustino

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:

Diego Almeida Lopes
Museale - Serviços Gráficos e Culturais

IMPRESSÃO:

GDD Editora Gráfica LTDA

FOTOS:

Sd BM Conrado Amaral Silva
Douglas Magno
Gilson Carvalho Júnior
José Eduardo Cabral Miranda
Mitchell Nazar

REVISÃO:

Rita Lopes







**MINAS
GERAIS**

GOVERNO DIFERENTE.
ESTADO EFICIENTE.