

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE  
BOMBEIRO MILITAR**

**CRISTIANE NUNES DE OLIVEIRA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS:  
Uma análise da preparação da Instituição para a emancipação.**

**Florianópolis**

**2017**

CRISTIANE NUNES DE OLIVEIRA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS:  
Uma análise da preparação da Instituição para a emancipação.**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Orientadora: Prof. Dra. Graziela Dias Alperstedt**  
**Coorientador: Me. Maj. Everton de Souza Dias**

**Florianópolis**

**2017**

---

Oliveira, Cristiane Nunes de  
O Planejamento Estratégico do CBMRS: Uma análise da preparação da  
Instituição para a emancipação. / Cristiane Nunes de Oliveira. --  
Florianópolis: CEBM, 2017.  
119 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros  
Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de  
Formação de Oficiais, 2016.

Orientadora: Graziela Dias Alperstedt, Dra.

1. Emancipação. 2. Corpo de Bombeiros Militar. 3. Planejamento  
Estratégico. I. Alperstedt, Graziela II. Título.

---

**CRISTIANE NUNES DE OLIVEIRA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS:  
Uma análise da preparação da Instituição para a emancipação.**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora:**

**Orientadora:**

---

Dra. Graziela Dias Alperstedt  
UDESC

**Coorientador:**

---

Me. Maj Everton de Souza Dias  
CBMRS

**Membros:**

---

Ten Cel BM Guideverson de Lourenço Heisler  
CBMSC

---

Dr. Daniel Moraes Pinheiro  
UDESC

**Florianópolis, 14/09/2017.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu noivo e coorientador, pelo apoio incondicional na realização desta conquista, sendo um grande incentivador do tema pesquisado, alcançando-me não somente o suporte emocional necessário, mas fornecendo também o subsídio de conteúdo e conhecimento necessários à concretização desse estudo.

Ao Comando do CBMRS e do 1º BBM pelo apoio e incentivo para a realização desse Curso de Comando de Estado Maior.

Ao CBMSC, pela oportunidade alcançada de qualificação profissional, através não apenas das disciplinas cursadas, mas, principalmente, da troca de especiais com os colegas e professores da UDESC e do CBMRS.

À Ten Cel BM Adriana, do CBMSC, pelo acolhimento e apoio que tornou possível a realização do curso.

Aos meus colegas do CBMSC, CBMAL e CBM, pela amizade e acolhimento durante esse período em que estive longe de casa.

À minha orientadora, Prof. Dra. Graziela, pelo conhecimento e experiência transmitidos durante a elaboração deste trabalho.

“Os guerreiros vitoriosos vencem antes de ir à guerra, ao passo que os derrotados vão à guerra e só então procuram a vitória.”  
(Sun Tzu – A arte da guerra)

## RESUMO

O presente trabalho analisou o processo de construção do planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, impulsionado pela emancipação da Brigada Militar. Para a obtenção dos dados, foram consultados trabalhos científicos produzidos sobre o tema, dentre eles artigos científicos e dissertações, sites oficiais de Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, a legislação federal e estadual atinente à matéria, entre outros documentos. Ainda, foram coletados documentos junto ao CBMRS que tratavam sobre o planejamento estratégico, além da realização de entrevistas com os principais agentes do processo de construção do planejamento estratégico, tanto do Corpo de Bombeiros, como do Departamento de Planejamento Governamental. Tal pesquisa possibilitou fazer um retrato do processo de emancipação, contextualizando o ambiente organizacional externo. Também foi possível identificar a metodologia empregada na construção do planejamento estratégico, descrevendo em detalhes as ações realizadas e os resultados obtidos. Observou-se que a participação de um agente externo como moderador do processo de construção do Planejamento Estratégico foi fundamental para o sucesso da atividade. Finalmente, recomenda a utilização da Matriz 5W2H como ferramenta para a implementação do plano, além da realização do mapeamento das competências necessárias para o desempenho das funções de capitão, a fim de determinar o requisito de ingresso para a carreira de oficial.

**Palavras-chave:** Emancipação. Corpo de Bombeiros Militar. Planejamento Estratégico.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quartel Central do Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro.....	16
Figura 2 – Processo de emancipação segundo Costa .....	23
Figura 3 – Estação Floresta na cidade de Porto Alegre (Pedro Flores, 1960). .....	25
Figura 4 – Sessão plenária de aprovação da PEC 232/14.....	27
Figura 5 – Brasão de Armas do CBMRS .....	31
Figura 6 – Sessão de votação da LOB na Assembleia Legislativa Gaúcha .....	32
Figura 7 – Dimensões do Planejamento .....	36
Figura 8 – Representação da Integração das Perspectivas do BSC. ....	37
Figura 9 – Incêndio na Boate Kiss.....	45
Figura 10 – Matéria jornalística sobre as dificuldades na emancipação. ....	49
Figura 11 – Imagem da ALRS dia 13.06 após a retirada do quórum para votação.....	50
Figura 12 – Processo de Planejamento Estratégico (adaptado de Macroplan, 2001).....	65
Figura 13 – Modelo de Matriz SWOT.....	68
Figura 14 – Mapa Estratégico do CBMRS .....	79
Figura 15 – Mapa mental Matriz 5W2H .....	92
Figura 16 – Modelo de Matriz 5H2H .....	108



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Idades Institucionais dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil.....	20
Quadro 2 – Bombeiros brasileiros emancipados até 2015 .....	22
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados – DEPLAN.....	40
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados – CBMRS.....	40
Quadro 5 – Posicionamento dos bombeiros militares entrevistados quanto à emancipação....	43
Quadro 6 – Programação do evento de imersão .....	52
Quadro 7 – Eixos 2016 - 2021 .....	57
Quadro 8 – Áreas de interesse 2016-2021 .....	59
Quadro 9 – Matriz SWOT resultante da Oficina I.....	69
Quadro 10 – Pesquisa online Oficina I: Perfil dos respondentes. ....	71
Quadro 11 – Priorização das forças oriundas da Oficina I. ....	72
Quadro 12 – Priorização das fraquezas oriundas da Oficina I .....	73
Quadro 13 – Priorização das oportunidades oriundas da Oficina I.....	73
Quadro 14 – Priorização das ameaças oriundas da Oficina I .....	74
Quadro 15 – Matriz SWOT final.....	75
Quadro 16 – Ações estratégicas – Eixo Prevenção .....	81
Quadro 17 – Ações estratégicas – Eixo Resposta.....	82
Quadro 18 - Ações estratégicas – Eixo Gestão e Qualificação .....	83
Quadro 19 – Pesquisa online Oficina I: Perfil dos respondentes. ....	84
Quadro 20 – Concordância em relação às ações propostas para cada objetivo estratégico do Eixo Prevenção.....	85
Quadro 21 – Concordância em relação às ações propostas para cada objetivo estratégico do Eixo Resposta .....	87
Quadro 22 – Concordância em relação às ações propostas para cada objetivo estratégico do Eixo Gestão e Qualificação .....	88
Quadro 23 – Indicadores e metas do Eixo Prevenção .....	90
Quadro 24 – Indicadores e Metas do Eixo Resposta.....	91
Quadro 25 – Indicadores e Metas do Eixo Gestão e Qualificação .....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS

AB – Adjuntoria de Bombeiro  
ADO – Assessoria de Desenvolvimento Organizacional  
BBM – Batalhão de Bombeiro Militar  
BM – Brigada Militar  
CCB – Comando do Corpo de Bombeiros  
CCJ – Comissão de Constituição e Justiça  
CEBO – Curso de Especialização em Bombeiro para Oficiais  
CF – Constituição Federal  
CRB – Comando Regional de Bombeiro  
DA – Departamento Administrativo  
DBom – Diretoria de Bombeiros  
DEPLAN – Departamento de Planejamento e Governança  
DODC – Departamento de Operações e Defesa Civil  
EC – Emenda Constitucional  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
FAPA – Faculdades Porto-Alegrenses  
FT – Força Tarefa  
FUNREBOM – Fundo de Reequipamento do Corpo de Bombeiros  
LC – Lei Complementar  
LOB – Lei de Organização Básica  
OBM – Organização de Bombeiro Militar  
PEC – Projeto de Emenda Constitucional  
SPGG – Secretária de Planejamento, Governança e Gestão  
SV – Serviço

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos .....	13
1.3	Contribuição do trabalho .....	13
<b>2</b>	<b>CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES NO BRASIL .....</b>	<b>14</b>
2.1	HISTÓRICO .....	14
2.1.1	Criação dos Corpos de Bombeiros Militares nos Estados brasileiros.....	19
2.2	PREVISÃO CONSTITUCIONAL.....	21
2.3	O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO SUL .....	24
2.3.1	Do processo de emancipação .....	28
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>33</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	33
3.2	MÉTODO BALANCED SCORECARD – BSC .....	36
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA .....</b>	<b>41</b>
5.1	DO CONTEXTO HISTÓRICO.....	41
5.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS .....	51
5.2.1	Prospectiva 21 – Primeira fase.....	52
5.2.2	Prospectiva 21 – Segunda fase.....	64
5.3	DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS .....	93
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÃO .....</b>	<b>107</b>
6.1	MATRIZ 5W2H .....	107
6.2	MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE OFICIAL NO CBMRS .....	108
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>110</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os Corpos de Bombeiros Militares compõem o sistema de segurança pública nacional, conforme previsto no art. 144 da Constituição Federal de 1988. São considerados forças auxiliares e reserva do Exército, subordinadas aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Historicamente, estiveram vinculados aos quadros das Polícias Militares brasileiras, entretanto, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, esses órgãos estaduais passaram a buscar a sua desvinculação das Polícias Militares (PACHECO, 2015, p. 12).

No Estado do Rio Grande do Sul, o Corpo de Bombeiros Militar está em processo de desvinculação da Brigada Militar, assim intitulada a polícia militar desse Estado, diferentemente do que hoje ocorre na maioria dos Estados e do Distrito Federal, que já se encontram (ou sempre foram) emancipados. Após longos anos, finalmente, em 20 de julho de 2014, o Corpo de Bombeiros Militar desse Estado dá o primeiro passo para a sua emancipação, com promulgação da Emenda Constitucional nº 67, aprovada por unanimidade pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul e que trata da “instituição do Corpo de Bombeiros Militar no Estado do Rio Grande do Sul por meio de seu desmembramento da Brigada Militar” (RIO GRANDE DO SUL, 2014a, p. 01). A referida emenda estabeleceu que a forma e os prazos do desmembramento patrimonial, financeiro e orçamentário do Corpo de Bombeiros Militar da Brigada Militar seriam definidos em lei, a qual estabeleceria cronograma para o término do processo com data limite de 02 de julho de 2016, o que não ocorreu.

Com a aprovação do desmembramento do Corpo de Bombeiro Militar da Brigada Militar, passou a ser preocupação dos integrantes da nova instituição de segurança pública do Estado a necessidade de estruturação e planejamento, com foco na otimização da prestação do serviço público de bombeiro e no fortalecimento institucional.

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Constitui um marco na história do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul – CBMRS – o seu desmembramento da Brigada Militar. O CBMRS foi um dos últimos Corpos de Bombeiros Militares brasileiros a conquistar autonomia do órgão de polícia militar estatal e, apesar da aprovação unânime da Assembleia Legislativa, o processo enfrentou diversos entraves a sua concretização, que já deveria ter sido concluída em 02 de junho de 2016. O

processo de transição, contudo, somente pode ser iniciado 14 de julho de 2017, quando foram aprovadas as duas últimas leis necessárias.

Entre articulações internas e externas para dar prosseguimento ao desmembramento, o CBMRS, seguindo as tendências mundiais, iniciou a construção de um Planejamento Estratégico – PE – para a Instituição, a fim de ser implementado após se tornar oficialmente órgão autônomo de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul.

Entre as justificativas apresentadas para os Corpos de Bombeiros Militares buscarem sua desvinculação das polícias militares estão: o prejuízo a população e a própria coexistência de duas instituições com missões e necessidades de formação tão distintas; a necessidade de autonomia para uma prestação de serviços adequado à população, melhoria da qualidade técnica dos serviços, gestão própria dos recursos (humanos, materiais e financeiros); histórica necessidade de aumento de efetivo e de mecanismos para suprir essa deficiência; e melhoria na qualidade técnica e profissional dos integrantes do Corpo de Bombeiros através de formação específica focada nas atividades de bombeiro, entre outras (PACHECO, 2015, p. 59).

Entretanto, para se obter o resultado esperado com a emancipação, é necessário que a Instituição esteja comprometida com o atingimento de tais objetivos práticos, efetivamente qualificando e ampliando a prestação de serviço à comunidade, constituindo o Planejamento Estratégico o norteador do processo de criação e evolução.

## 1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista esse contexto e a necessidade de seguir um plano que seja efetivamente estratégico para o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul, foram definidos os objetivos que seguem.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de construção do planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, impulsionado pela emancipação da Brigada Militar.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de construção do planejamento estratégico a partir da contextualização do ambiente organizacional externo;
- b) Mapear as ações realizadas e os principais agentes envolvidos no processo;
- c) Identificar a metodologia empregada na construção do planejamento estratégico;
- d) Verificar as dificuldades e as facilidades vivenciadas no processo.

### 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo buscou, a partir de seu objetivo, documentar o processo de emancipação do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, um dos últimos no Brasil a passar por esse processo, analisando a construção do seu planejamento estratégico.

O mapeamento das ações realizadas bem como a identificação da metodologia empregada, além de servir de base para outros Corpos de Bombeiros Militares, possibilitará uma retomada do trabalho realizado pelos oficiais envolvidos diretamente no processo de emancipação e planejamento da Instituição, a fim de auxiliar no processo de revisão do planejamento em 2021.

Além dessa contribuição, foram apresentadas as principais dificuldades e facilidades encontradas pelos gestores do processo. Nesse sentido, o trabalho pode auxiliar em ações futuras tendo como base informações passadas. Ao final, faz-se recomendações para a implementação do plano, além de abordar um tema controverso que é o requisito de ingresso na carreira de oficial, tendo por base a literatura especializada e considerando a análise realizada do plano estratégico e seu processo de construção.

## 2 CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES NO BRASIL

### 2.1 HISTÓRICO

O primeiro serviço de extinção de incêndios no Brasil foi instituído pelo Imperador Dom Pedro II<sup>1</sup>. Motivado por diversas tragédias que atingiram a cidade do Rio de Janeiro, em especial uma séria de incêndios ao Teatro São João em 1824, 1851 e 1856, em 02 de julho de 1856, através do Decreto Imperial nº 1775<sup>2</sup>, foi criado o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte no Rio de Janeiro, reunindo “sob uma mesma administração as diversas seções que até então existiam para o serviço de extinção de fogo nos Arsenais de Guerra e de Marinha, Repartição de Obras Públicas e Casa de Correção” (RIO DE JANEIRO, 2003, p. 01). O Decreto era composto de 52 artigos, estabelecendo em seus primeiros dispositivos que:

Art. 1º O **serviço da extinção de incêndios será feito por bombeiros**, sob o commando de hum Director, com auxilio das Autoridades policiaes, e coadjuvação da força publica, na fôrma designada no presente Regulamento.

Art. 2º Em quanto não for definitivamente creado hum Corpo de bombeiros com organização conveniente, será o trabalho da extinção de incêndios executado por operarios dos Arsenaes de guerra e marinha, das Obras publicas e da Casa de correção, alistados, exercitados e commandados na fôrma abaixo indicada.

Art. 3º Em cada huma das Repartições mencionadas no Artigo antecedente, será creada ou organisada huma secção de bombeiros, composta dos operarios que forem mais ageis, robustos e moralizados, preferidos os mais amestrados em qualquer dos officios de machinismo ou construcção.

Art. 4º As quatro secções assim creadas comporão o **Corpo provisório de bombeiros**, para cujo commando será nomeado hum Official superior do Corpo de Engenheiros, que será o Director geral do serviço dos mesmos, vencendo por isso a gratificação que lhe for marcada no Decreto de sua nomeação. (BRASIL, 1856, p. 01, grifo nosso).

O material de combate a incêndio que dispunham eram quatro bombas manuais, algumas escadas, baldes de lona, mangueiras e cordas, além da primeira bomba a vapor, destinada aos incêndios à beira-mar e para a extinção de fogo a bordo de navios (RIO DE JANEIRO, 2003).

Apesar de militarmente organizados, somente em 1880, foram reconhecidos como militares, através do Decreto nº 7.766, de 19 de julho de 1880. Em 1881 foram concedidas aos integrantes do Corpo de Bombeiros graduações, pela aprovação do Decreto nº 8.337, de 17 de

---

<sup>1</sup> Por ter sido o criador da primeira instituição, Dom Pedro II é considerado o patrono Corpo de Bombeiros do Brasil.

<sup>2</sup> O dia do bombeiro é comemorado no dia 02 de julho, em referência a data da publicação do Decreto Imperial nº 1.775/1856.

dezembro de 1881, que regulamentava e reorganizada a Instituição. A norma previa que a finalidade principal do Corpo de Bombeiros era o serviço de extinção de incêndios na cidade do Rio de Janeiro e seus subúrbios, porém, e caso de guerra, o Governo poderia empregar seus efetivos na organização do batalhão de engenheiros, conforme é possível verificar abaixo:

Art. 1º O Corpo de Bombeiros da Côrte tem por **fim principal o serviço de extinção de incendios** na cidade do Rio de Janeiro e seus suburbios.

Paragrapho unico. **Em caso de guerra**, porém, o Governo poderá empregar-o como corpo de sapadores ou pontoneiros; dando-lhe, neste caso, a organização do batalhão de engenheiros.

Art. 2º Compôr-se-ha de um estado-maior e de tantas secções quantas forem precisas conforme o desenvolvimento que tiver a cidade.

§ 1º Ficam desde já organizadas a 1ª, 2ª e 3ª secções sendo o estado-maior incluído na 1ª secção.

§ 2º Cada secção terá tres officiaes: sendo um commandante, um coadjuvante e um chefe de estação; cinco sargentos, dos quaes um será chefe de serviço e quatro de turma; oito cabos de esquadra e 82 bombeiros, incluindo artifices, trabalhadores, aprendizes, conductores e corneteiros.

Art. 3º Serão consideradas secções auxiliares, e como taes subordinadas, no logar e occasião de incendio, ao director geral do Corpo, as secções existentes nos Arsenaes de Marinha e de Guerra e as que para o futuro se crearem em qualquer estabelecimento publico, para extinção de incendios.

Art. 4º O pessoal do Corpo constará do quadro annexo sob a lettra A, e **terá as graduações militares** ahí especificadas; distribuindo-se pelas tres secções que se subdividirão em estações e postos, conforme as conveniencias do serviço, a juizo do director geral com approvação do Ministro (BRASIL, 1881, p. 01, grifo nosso).

O referido Decreto regulamentador, além da organização militarizada, estabelecia atribuições, penas, recompensas e licenças dentre outras questões, nos seus 101 artigos. Com relação especificamente aos deveres do Corpo de Bombeiros, previa que a competência para a extinção de incêndios era exclusiva. Pode-se observar um pouco da forma de execução do serviço à época pela leitura do trecho a seguir extraído do texto original da norma:

Art. 48. O **serviço de extinção de incendios** será exclusivamente feito pelo Corpo de Bombeiros e dirigido pelo director geral do mesmo Corpo, ou por quem suas vezes fizer. quaesquer que sejam as autoridades civis ou militares que se acharem presentes. Sómente em circumstancias especiaes se admittirá o concurso de pessoas extranhas que, neste caso, serão requisitadas pelo director do serviço, pagando-se-lhes o salario que fôr previamente ajustado.

Paragrapho unico. Além das autoridades policiaes e outras, que comparecerem com seus distinctivos, só terão ingresso no cordão das sentinellas as pessoas que apresentarem um cartão assignado pelo director geral do Corpo de Bombeiros.

Art. 49, Si durante o incendio comparecerem forças estrangeiras, o director geral, ou quem suas vezes fizer, si dellas precisar, as requisitará dos respectivos commandantes. Sómente neste caso, as mesmas forças poderão occupar-se no trabalho de extinção, sendo dispensadas logo que cessar a urgencia de serviço.

Art. 50. O **primeiro cuidado** dos officiaes e praças do Corpo de Bombeiros, em qualquer incendio, **será salvar as pessoas que estiverem em perigo**, empregando ao mesmo tempo os meios precisos para que o serviço de extinção se faça com a maior rapidez e o menor prejuizo possivel.



Art. 51. Si durante o incendio o director geral, ou o official que dirigir o serviço, **julgar necessaria a demolição de alguma parede ou mesmo de uma casa inteira**, poderá determiná-la immediatamente, dando ao Ministro da Agricultura, Commercio e Obras Publicas parte circunstanciada do facto, e dos motivos que lhe tiverem aconselhado aquella providencia extraordinária (BRASIL, 1881, p. 24, grifo nosso).

Percebe-se que já naquela época havia a preocupação em salvar vidas com o menor dano possível ao patrimônio, sendo conferido o poder ao diretor ou oficial de serviço de, inclusive, determinar a demolição de paredes ou mesmo da casa inteira, se assim entendesse necessário.

Figura 1 – Quartel Central do Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro



*Neste mesmo local funcionou desde 1856 o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte. Em 1908, sendo insuficientes as antigas instalações, foi construído o edifício atual, segundo projeto do engenheiro militar Francisco Marcelino de Souza Aguiar, futuro prefeito do Distrito Federal e autor de outros edifícios públicos. É exemplar notável do gosto eclético em que a decoração exterior articula elementos de arquitetura militar numa composição imponente. Do pátio interno vislumbra-se a notável estrutura metálica que dá leveza e funcionalidade aos alojamentos, garagem, cassino, refeitório e escritórios. O museu temático no interior conserva peças representativas da história do combate aos incêndios no Rio de Janeiro.*

Fonte: Inepac – Foto de Pedro Oswaldo Cruz.

O segundo Estado brasileiro a contar com serviço de extinção de incêndios, foi o do Amazonas, criado em 11 de julho 1876, pela Portaria Provincial nº 268.

O terceiro Corpo de Bombeiros criados no Brasil, impulsionado por um incêndio na Faculdade de Direito, foi o da cidade de São Paulo, em 10 de março de 1880. O texto original da norma previa que:

Artigo 1º - Fica o governo da província autorizado a organizar desde já uma Secção de Bombeiros, anexa à Cia de Urbanos da capital e a fazer aquisição de maquinismo próprio para a extinção de incêndios.

Artigo 2º - Para essa despesa, é o governo autorizado a abrir um crédito de 20:000\$00, revogadas as disposições em contrário (SÃO PAULO, [20\_\_?], p. 01).

Existe o registro posterior da criação de um Corpo de Bombeiros na cidade de Belém, no Estado do Pará, através de uma portaria, em 24 de novembro de 1882, sendo integrada por homens do Corpo de Polícia, porém, independente e autônoma, subordinada diretamente ao Presidente da Província (MENEZES, 2007, p. 43).

O próximo registro histórico da criação de um Corpo de Bombeiros data de 1887, no Estado de Pernambuco, conforme informação disponibilizada no site da Instituição:

Em 11 de agosto de 1885, era sancionada uma lei que autorizava da Companhia de Bombeiros em Pernambuco por meio de convênios com as companhias de seguros então existentes. Todavia, somente dois anos depois, em 23 de setembro de 1887, o Governo Provincial nomeava o Capitão Joaquim José de Aguiar – comandante da Companhia de Bombeiros do Recife -, tendo tomado posse em 20 de outubro do mesmo ano, ocasião em que foi expedida a primeira “Ordem do Dia”. Por isso, ficou então o dia 20 de outubro como a data comemorativa do aniversário do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco - CBMPE (PERNAMBUCO, 2013, p. 01).

Depois da Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, outros Estados que possuíam melhores condições financeiras passaram a constituir seus próprios Corpos de Bombeiros.

Em 1915, o Decreto Federal nº 11.497, que remodelava o Exército Nacional, passou a permitir que as forças militarizadas dos Estados pudessem ser incorporadas ao Exército Brasileiro, em caso de mobilização nacional, conforme segue:

Art. 10. As forças do Exército compreendem o conjunto de homens armados, instruídos, organizados e mantidos pela. Nação, para sua defesa.

§ 1º As forças do Exército Nacional abrangem:

- a) o Exército activo e suas reservas;
- b) o Exército de 2ª linha e sua reserva.

§ 2º O Exército activo, constituído pelas forças de 1ª linha e suas reservas, é destinado a entrar prompta e rapidamente em acção formando o exercito de campanha e as guarnições dos pontos fortificados; o Exército de 2ª linha, constituído pela Guarda Nacional e sua reserva, e destinado a reforçar o exercito de campanha, ás guarnições dos pontos fortificados, a constituir as tropas e serviços de rectaguarda, á defesa das

localidades, aos trabalhos de passagem dos pontos fortificados, ao estado de defesa e outros mistéres.

**§ 3º As forças, não pertencentes ao Exército Nacional, que existirem permanentemente organizadas, com quadros, effectivos, composição e instrução uniformes com os do Exército activo, poderão ser a elle incorporados no caso de mobilização e por ocasião das grandes manobras annuae** (BRASIL, 1915, p. 04, grifo nosso).

Em 1917, a Brigada Policial<sup>3</sup> e o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, além das polícias militarizadas dos Estados, tornaram-se oficialmente forças auxiliares do Exército.

Art. 7º Na fôrma do art. 10, § 3º, do decreto n. 11.497, de 23 de fevereiro de 1915, a Brigada Policial do Distrito Federal, o **Corpo de Bombeiros desta Capital**, as policias militarizadas dos Estados, cujos governadores estiverem de accôrdo, **passarão a constituir forças auxiliares do Exército Nacional**, ficando isentos os officiaes e praças das ditas corporações das exigencias do sorteio militar.

Art. 8º Para os effectos do artigo anterior a Brigada Policial e o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, bem como as policias estaduaes, que tiverem organização efficiente, a juizo do Estado-Maior do Exército, serão considerados forças permanentemente organizadas, podendo ser incorporadas ao Exército Nacional em caso de mobilização deste e por ocasião das grandes manobras annuae (BRASIL, 1917, p. 02, grifo nosso).

Após a queda do Estado Novo<sup>4</sup>, em 1946, os Estados voltaram a ter controle sobre as suas Forças Estaduais, sendo autorizada a militarização dos Corpos de Bombeiros, desde que incorporados às Polícias Militares, através do Decreto-lei nº 8.660, de 14 de janeiro de 1946:

Art. 3º As corporações de bombeiros dos Estados só poderão ter organização militar quando incorporadas às respectivas fôrças policiaes (BRASIL, 1946, p. 01).

No dia 02 de abril de 1954, o então Presidente da República Getúlio Dornelles Vargas, através do Decreto nº 35.309, cria o “Dia do Bombeiro” e a “Semana da Prevenção”, datas comemoradas ainda nos dias de hoje, conforme segue:

Art. 1º Ficam instituídos, para serem comemorados anualmente, no dia 2 de julho e na semana em que este dia estiver compreendido, respectivamente, o “Dia do Bombeiro” e a “Semana de Prevenção Contra Incêndios”.

Art. 2º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação (BRASIL, 1954, p. 01).

Em 13 de março de 1967, através do Decreto-lei nº 317, que reorganizava as Polícias e os Cargos de Bombeiros Militares dos Estagiados, dos Territórios e do Distrito Federal, é criada

---

<sup>3</sup> Brigada Policial do Distrito Federal era o nome da Policial Militar na área de atual da capital do Rio de Janeiro, no período de 1911 a 1920, época em que abrigava o Estado da Guanabara.

<sup>4</sup> Estado Novo, ou Terceira República Brasileira, foi o regime político brasileiro fundado por Getúlio Vargas em 10 de novembro de 1937 e que vigorou até 31 de janeiro de 1946.

a Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM), subordinada ao então Ministério da Guerra, com competência para:

- a) centralizar e coordenar todos os assuntos da alçada do Ministério da Guerra relativos às Polícias Militares;
- b) inspecionar as Polícias Militares, tendo em vista o fiel cumprimento das prescrições deste decreto-lei;
- c) proceder ao controle de organização, dos efetivos, do armamento e do material bélico das Polícias Militares;
- d) baixar normas e diretrizes e fiscalizar a instrução militar das Polícias Militares em todo o território nacional, com vistas às condições peculiares de cada Unidade da Federação e a utilização das mesmas em caso de convocação, inclusive mobilização em decorrência de sua condição de forças auxiliares, reservas do Exército;
- e) cooperar com os Governos dos Estados, dos Territórios e com o Prefeito do Distrito Federal no planejamento geral do dispositivo da Força Policial em cada Unidade da Federação, com vistas a sua destinação constitucional, e às atribuições de guarda territorial em caso de mobilização;
- f) propor, através do Departamento Geral do Pessoal, ao Estado-Maior do Exército os quadros de mobilização para as Polícias Militares de cada Unidade da Federação, sempre, com vistas ao emprego e suas atribuições específicas e guarda territorial.
- g) cooperar no estabelecimento da legislação básica relativa às Polícias Militares (BRASIL, 1967, p. 04).

O IGPM passou a ser o setor do Exército Brasileiro responsável por controlar e fiscalizar as Polícias e Corpos de Bombeiros Militares, estabelecendo padrões, estruturas, competências, etc.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, os Estados passaram a dispor de autonomia para administrar suas Forças de Segurança, conforme estabelecido no §6º, do art. 144: “as polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios” (BRASIL, 1988, p. 63).

### **2.1.1 Criação dos Corpos de Bombeiros Militares nos Estados brasileiros**

As instalações de Corpos de Bombeiros decorreram, como regra, da precedência de alguma tragédia local e a disponibilidade de recursos para criação das estruturas mínimas necessárias. Analisando as datas de criação dos Corpos de Bombeiros em cada Estado, conforme quadro 1, não é possível verificar um padrão.

Quadro 1 – Idades Institucionais dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil

ESTADO	DATA DE CRIAÇÃO	IDADE INSTITUCIONAL
Rio de Janeiro	02/07/1856	161
Amazonas	11/07/1876	141
São Paulo	10/03/1880	137
Pará	24/11/1882	134
Pernambuco	20/10/1887	129
Bahia	26/12/1894	122
Rio Grande do Sul	01/03/1895	122
Acre	17/07/1899	118
Maranhão	10/12/1903	113
Minas Gerais	31/08/1911	105
Paraná	23/03/1912	105
Paraíba	09/06/1917	100
Sergipe	1º/10/1920	96
Espírito Santo	31/12/1921	95
Santa Catarina	26/09/1926	90
Ceará	15/04/1932	85
Piauí	18/07/1944	73
Alagoas	29/11/1947	69
Rio Grande do Norte	21/09/1955	61
Rondônia	26/10/1957	59
Goiás	17/12/1958	58
Mato Grosso	19/08/1964	52
Distrito Federal	25/06/1966	51
Amapá	25/11/1975	41
Roraima	26/11/1975	41
Mato Grosso do Sul	1º/1/1979	38
Tocantins	14/12/1992	24

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados de Costa, 2002, p.48.

Percebe-se que a diferença do Corpo de Bombeiros mais antigo do Brasil, que é o do Estado do Rio de Janeiro, para o do Tocantins, último Estado brasileiro a criar o seu Corpo de Bombeiros (somente no ano de 1992), é de 137 anos.

Logicamente, o Estado do Tocantins é o mais novo do Brasil, sendo seu território emancipado do norte de Goiás em 05 de outubro de 1988 e instalado oficialmente em janeiro de 1989. Entretanto, somente três anos após sua criação é que foi instituído um Corpo de Bombeiros naquele Estado. Além do Tocantins, outros Estados também possuem Corpos de

Bombeiros considerados recentes em termos de histórica, como o do Amapá e Roraima, ambos com 41 anos, e Mato Grosso do Sul, com 38 anos.

## 2.2 PREVISÃO CONSTITUCIONAL

Os Corpos de Bombeiros Militares compõem o sistema de segurança pública nacional, nos termos do art. 144, da Constituição Federal de 1988. São considerados forças auxiliares e reserva do Exército, subordinadas aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Estabelece a Constituição Federal de 1988 que:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e **corpos de bombeiros militares**.

[...]

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; **aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil** (BRASIL, 1988, p. 63, grifo nosso).

Compete aos Corpos de Bombeiros Militares, de um modo geral, a prevenção e o combate a incêndio, as buscas e salvamentos, as ações de defesa civil, além das atribuições de polícia judiciária militar, havendo algumas diferenças na redação constitucional de um Estado para outro.

Historicamente, os Corpos de Bombeiros estiveram vinculados aos quadros das Polícias Militares brasileiras, entretanto, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, esses órgãos estaduais passaram a buscar a sua desvinculação das Polícias Militares (PACHECO, 2015, p. 12). Nessa linha,

com a autonomia claramente estabelecida na Constituição Federal alguns corpos de bombeiros aproveitaram a promulgação das Constituições Estaduais de 1989 e inseriram dispositivo que consolidou a sua emancipação das polícias militares. Outras corporações iniciaram os seus processos de emancipação no decorrer da última década, passando, também, a constituírem organizações militares independentes com missões claramente definidas (COSTA, 2002, p. 03).

Atualmente, dos 26 Estados brasileiros, mais o Distrito Federal, somente São Paulo e Paraná ainda possuem seus Corpos de Bombeiros Militares vinculados as Polícias Militares. No Rio de Janeiro e no Distrito Federal, os Corpos de Bombeiros, desde suas origens, foram órgãos autônomos de segurança pública, desvinculado da Polícia Militar. No Rio Grande do Sul, em específico, apesar de ainda não estar efetivada a desvinculação do Corpo de Bombeiros Militar da Brigada Militar<sup>5</sup>, o processo já se encontra bastante avançado, com Emenda Constitucional e regulamentação infraconstitucional aprovadas.

O quadro 2 apresenta as datas de emancipação dos Corpos de Bombeiros Estaduais das Policiais Militares no Brasil e suas fundamentações normativas.

Quadro 2 – Bombeiros brasileiros emancipados até 2015

ESTADO	DATA DE EMANCIPAÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA
Rio de Janeiro	02/07/1856	Ato de D. Pedro II, Decreto Imperial nº 1775
Distrito Federal	25/06/1966	Decreto Lei nº 9/1966
Goiás	05/10/1989	Constituição Estadual de 1989
Mato Grosso do Sul	05/10/1989	Constituição Estadual de 1989
Pará	19/04/1990	Decreto Estadual nº 6.781/1990
Ceará	20/04/1990	Lei Estadual nº 11.673/1990
Acre	19/12/1991	Lei Estadual nº 1.013/1991
Amapá	09/07/1992	Lei Estadual nº 025/1992
Maranhão	15/07/1992	Constituição Estadual de 1992
Alagoas	26/05/1993	Emenda Constitucional nº 09/1993
Mato Grosso	15/06/1994	Emenda Constitucional nº 09
Pernambuco	22/07/1994	Emenda Constitucional nº 04/1994
Espírito Santo	25/08/1997	Emenda Constitucional nº 12/1997
Rondônia	01/07/1998	Emenda Constitucional nº 06/1998
Amazonas	26/11/1998	Emenda Constitucional nº 31/1998
Minas Gerais	02/06/1999	Emenda Constitucional nº 39/1999
Sergipe	23/12/1999	Lei Estadual nº 4.194/1999
Roraima	19/12/2001	Emenda Constitucional nº 11/2001
Rio Grande do Norte	23/03/2002	Lei Complementar nº 230/2002
Piauí	09/06/2003	Lei Complementar nº 28/2003
Santa Catarina	13/06/2003	Emenda Constitucional nº 33/2003
Tocantins	27/09/2005	Emenda Constitucional nº 15/2005
Paraíba	06/11/2007	Emenda Constitucional nº 25

<sup>5</sup> Brigada Militar é a denominação do órgão do Estado do Rio Grande do Sul responsável pela realização das ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública.

ESTADO	DATA DE EMANCIPAÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA
Bahia	01/07/2014	Emenda Constitucional nº 138/2014
Rio Grande do Sul	14/07/2017	Leis Complementares nº 15.008 e 15.009/2017
São Paulo	Não emancipado	-
Paraná	Não emancipado	-

Fonte: Adaptado pela autora, com base em PACHECO, 2015, p. 20.

Ao abordar o tema da emancipação dos Corpos de Bombeiros das Polícias Militares no Brasil, Costa (2002, p. 08) aponta que:

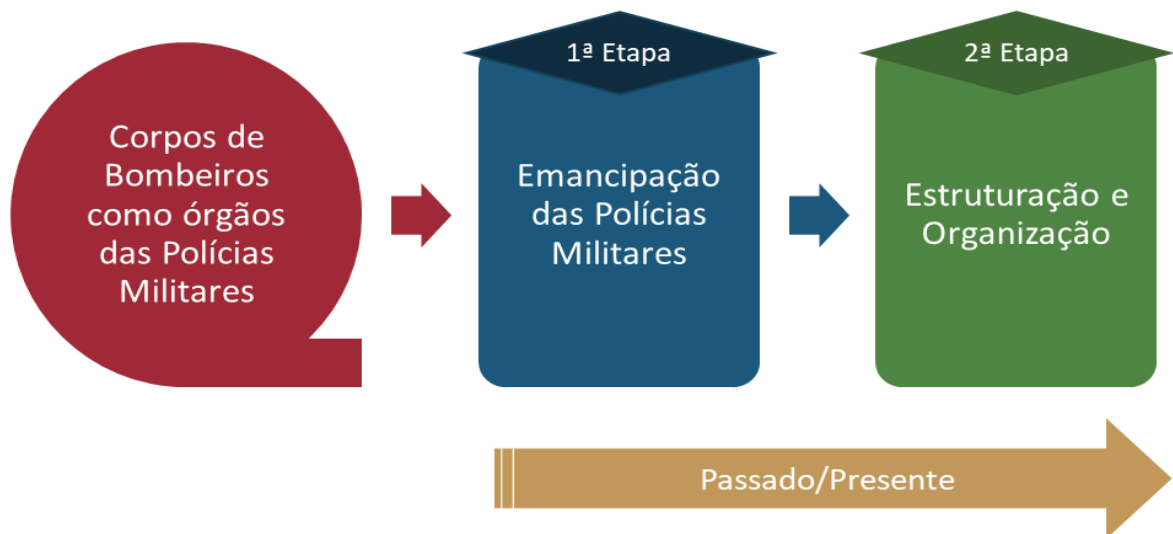
Ao se emanciparem, as Organizações Bombeiros Militares ganharam autonomia, missões distintas às da polícia militar e, sobretudo, a oportunidade de promoverem amplas mudanças. Entretanto, por força da legislação, elas mantiveram a organização, estrutura e a rigidez peculiar do modelo de suas Organizações Policiais Militares de origem.

[...]

Os corpos de bombeiros militares, apesar de terem mantido o modelo das polícias militares, vêm, desde a aprovação dos dispositivos legais que garantiram suas emancipações, buscando uma nova maneira de se estruturarem e organizarem. Todavia, nesta etapa algumas questões são tratadas de forma empírica e à mercê da vontade política.

Para o autor, o processo de emancipação pode ser resumido em duas etapas que englobam o espaço tempo passado e presente, na qual a primeira etapa é constituída das estratégias empregadas para a emancipação e a segunda, de estruturação e organização, conforme figura 2 (COSTA, 2002).

Figura 2 – Processo de emancipação segundo Costa



Fonte: Costa, 2002, p. 09.



A primeira etapa seria constituída pelas estratégias empregadas pelos Corpos de Bombeiros para sensibilizar a classe política, afim de conseguir o apoio necessário à aprovação dos dispositivos legais que possibilitam a emancipação, posto que, à exceção do Rio de Janeiro e Distrito Federal, até a Constituição Federal de 1988, todos os demais Estados possuíam Corpos de Bombeiros vinculados as Polícias Militares.

A segunda etapa caracteriza-se pela necessidade de estruturação e organização. Nessa etapa deve ser observado o previsto no Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969, alterado pelo Decreto-lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983. A referida norma reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e, apesar de sua última alteração ter sido anterior a Constituição de 1988, foi recepcionada e permanece em plena vigência. Em seu art. 5º estão previstas as linhas geral para a estruturação e organização das Polícias e Corpos de Bombeiros Militares:

Art 5º As Polícias Militares serão estruturadas em órgão de Direção, de Execução e de Apoio de acôrdo com as finalidades essenciais do serviço policial e as necessidades de cada Unidade da Federação.

§ 1º Considerados as finalidades essenciais e o imperativo de sua articulação pelo território de sua jurisdição, as Polícias Militares deverão estruturar-se em grupos policiais. Sendo essas frações os menores elementos de ação autônoma, deverão dispor de um chefe e de um número de componentes habilitados indispensáveis ao atendimento das missões básicas de polícia.

§ 2º De acôrdo com a importância da região o interesse administrativo e facilidades de comando os grupos de que trata o parágrafo anterior poderão ser reunidos, constituindo-se em Pelotões, Companhias e Batalhões ou em Esquadrões e Regimento, quando se tratar de unidades montadas (BRASIL, 1969, p. 02).

Embora o *caput* do art. 5º supracitado referencie somente as Polícias Militares, no parágrafo único do art. 26 das Prescrições Diversas, está estabelecido que: “Aos Corpos de Bombeiros Militares aplicar-se-ão as disposições contidas neste Decreto-lei” (BRASIL, 1969, p. 06).

### 2.3 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO SUL

O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul (CBMRS) teve sua origem em 01 de março de 1895, data em que foi criada a “Companhia de Bombeiros de Porto Alegre”. Era composta por 17 homens, distribuídos em duas seções de incêndio, sendo que já possuía características militares (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Na época, Porto Alegre já contava com quase 70 mil habitantes, mas não possui a um serviço oficial de combate ao fogo. Preocupadas com a quantidade de incêndios e a forma ineficaz de combate-los, as Companhias de Seguros tiveram a iniciativa de “fundar, estruturar e administrar um Corpo de Bombeiro Militar do Estado do Rio Grande do Sul tão bem equipado quanto os das demais capitais brasileiras de seu porte e, com o passar do tempo, estenderam esse serviço às principais cidades do interior” (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 11).

Em 27 de julho de 1935, a Companhia de Bombeiros de Porto Alegre é incorporada à Brigada Militar, através do Decreto nº 5.985, assinado pelo então interventor do Estado, General Flores da Cunha, passando a ser uma atividade especializada dentro do órgão de segurança pública responsável pela polícia ostensiva e preservação da ordem pública (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Figura 3 – Estação Floresta na cidade de Porto Alegre (Pedro Flores, 1960).



Fonte: CBMRS – Prospectiva 21.

No ano de 1961, o Governador do Estado, Leonel Brizola, através do Decreto nº 12.280, de 21 de abril, reorganiza a Brigada Militar, estruturando-a em: Comandante-Geral, Órgãos de Direção, Órgãos Auxiliares e Órgãos de Execução. Dentre os Órgãos de Direção, é criada a Diretoria de Bombeiros – DBom, com o objetivo de dirigir e fiscalizar as atividades das unidades de bombeiros. Anos mais tarde, em 1970, é extinta a DBom e as unidades de

bombeiros transformadas em pelotões especiais, subordinados às unidades de policiamento (SIMÕES, 2014).

Em 13 de agosto de 1974, com a publicação do Decreto nº 23.245, que tratava da Organização Básica da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, foi criado o Comando do Corpo de Bombeiros – CCB, órgão de execução responsável, perante o Comando-Geral, “pelo planejamento e execução de todas as atividades de prevenção, proteção e combate contra incêndio, de socorro, busca e salvamento, bem como as de instrução especializada” (RIO GRANDE DO SUL, 1974, p. 04).

O CCB é mantido na Lei nº 7.556, de 20 de novembro de 1981, que veio em substituição a norma anterior, dispondo sobre a Organização Básica da BM, sendo regulamentada pelo Decreto nº 30.462, de 05 de dezembro de 1981, constituindo-se em órgão de execução responsável pelo planejamento, fiscalização, coordenação e execução das missões de prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos em todo o Estado. Entretanto, em 16 de dezembro de 1992, através do Decreto nº 34.572, que introduziu alterações no Decreto nº 30.462, extinguiu-se o CCB, passando as unidades operacionais de bombeiros à subordinação dos Comandos de Policiamento da área (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Apesar da alteração introduzida pelo Decreto 34.572/19, somente em 20 de maio de 1993 o CCB foi efetivamente desativado, através da Portaria nº 005/PM-1/93, do Comando-Geral (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Em 14 de julho de 1993, através da Portaria nº 011/PM 1/93, do Comandante-Geral da Brigada Militar, é criada a 7ª Seção do Estado Maior da Brigada Militar – PM7, com atribuições semelhantes às do extinto CCB, além de assessorar as demais Seções do Estado-Maior nos assuntos ligados as atividades de Bombeiro e Defesa Civil (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Por meio da Portaria nº 001/95, de 24 de abril de 1995, é extinta a PM-7 e reativado o CCB, aos moldes previstos na Lei nº 7.556/81, tendo em vista o entendimento de que a alteração introduzida pelo Decreto nº 34.572/19, não havia revogado os dispositivos da Lei de Organização Básica (Lei nº 7.556/81) que previam o CCB como escalão intermediário de Comando, a ele se subordinando todas as Unidades de Bombeiros Militares para fins de instrução e operações (RIO GRANDE DO SUL, 1981).

Depois a publicação de uma nova Lei de Organização Básica da Brigada Militar (Lei nº 10.991/97), em 18 de agosto de 1997, regulamentada pelo Decreto nº 38.107, de 22 de janeiro de 1998, é novamente extinto do CCB.

Aproximadamente um ano após a sua extinção, em 15 de janeiro de 1999, é criada uma Adjuntoria de Bombeiros – AB, responsável por tratar de assuntos relativos as atividades de bombeiro na BM, sendo extinta em 17 de maio de 2001 (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Através de Portaria do Comandante-Geral, em 24 de setembro de 2001, é criada a Comissão Permanente de Assuntos Técnicos da Área de Bombeiros (Portaria nº 124/EMBM/2001). Em 07 de novembro no mesmo ano, através do mesmo instrumento, é revogada a Comissão Permanente de Assuntos Técnicos da Área de Bombeiros e é nomeado um Estado-Maior Especial para tratar de assuntos técnicos da área de bombeiros, instaurando a Comissão de Padronização de Material, a Comissão de Proteção e Prevenção Contra Incêndios e a Comissão de Padronização Operacional (Portaria nº 126/EMBM/2001).

Pela terceira vez, em 01 de março de 2002, data de aniversário do Corpo de Bombeiros no Estado, é novamente reativado o CCB, através da Lei nº 11.736, de 13 de janeiro de 2002, regulamentada pelo Decreto nº 41.427, de 22 de fevereiro de 2002. Desta vez, porém, deixando de ser considerado órgão de execução e recebendo *status* de órgão de apoio da Brigada Militar, com atribuições de planejamento, direção, controle e execução das diretrizes emanadas do Comando da Instituição de todas as atividades técnicas de bombeiro, sendo estruturado em três divisões: Divisão Técnica de Prevenção de Incêndio e Investigação, Divisão de Operações e Defesa Civil e Divisão Administrativa (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Após de intenso debate a respeito da desvinculação dos Bombeiros da Brigada Militar, no âmbito Estatal, em 18 de março de 2014, o então Governador do Estado, Tarso Genro, encaminha à Presidência da Assembleia Legislativa, o Projeto de Emenda Constitucional nº 232 sobre a matéria.

Figura 4 – Sessão plenária de aprovação da PEC 232/14.



Fonte: Folha do Mate – Foto de Tiago Machado, divulgação.

Em sessão plenária histórica para o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, em 17 de junho de 2014, é aprovada por unanimidade na Assembleia Legislativa a PEC 232, prevendo a emancipando o Corpo de Bombeiros da Brigada Militar.

### 2.3.1 Do processo de emancipação

O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, diferentemente de outros Estados como Goiás, Mato Grosso do Sul e Maranhão que já nas suas Constituições Estaduais previram o Corpo de Bombeiros Militar como órgão autônomo, independente da Polícia Militar, foi previsto na Constituição Estadual de 1989 como integrante da Brigada Militar, conforme previsto no art. 130: “À Brigada Militar, através do Corpo de Bombeiros, **que a integra**, competem a prevenção e combate de incêndios, as buscas e salvamento, e a execução de atividades de defesa civil” (RIO GRANDE DO SUL, 1989, p. 40, grifo nosso).

Analisando a redação do art. 130, percebe-se que “embora não tenha havido a elementar e necessária independência institucional do Corpo de Bombeiros Militar, evidencia-se a compreensão de que o Corpo de Bombeiros é uma instituição contida no seio da Brigada Militar” (DUTRA, 2012, p. 46). Nesses termos, a simples previsão constitucional da existência de um Corpo de Bombeiros Militar no Estado, que está “integrado” à Brigada Militar, já seria suficiente para embasar uma autonomia administrativo-financeira da Instituição. Entretanto, na prática, não era isso que havia. Conforme é possível verificar na história recente da Instituição, considerada após a Constituição de 1988, o Corpo de Bombeiros, dentro da Brigada Militar possuía pouca ou nenhuma autonomia gerencial e financeira, muitas vezes sem possuir nem mesmo um canal técnico para tratar dos assuntos de bombeiro, sendo tratado como mera atividade especializada de polícia.

Ao abordar as profissões de bombeiro e policial militar, e a necessidade de emancipação do CBMRS, Dutra (2012, p. 46) traz que:

Embora ambas as profissões tenham características muito similares no aspecto organizacional, em especial no que tange à estética militar, basta uma rápida análise de seus perfis e comportamentos profissionais para que o leigo perceba que as semelhanças não avançam além da questão do uso de uniformes e do respeito às cadeias hierárquicas. Com fundamentos profissionais e doutrinas técnicas absolutamente dicotômicas, as atividades de polícia e de bombeiro não podem nem mesmo ser chamadas de complementares, uma vez que não são interdependentes, ressalvadas as questões de investigação de sinistros, e, mesmo nesta área, o vínculo não se dá com a Polícia Militar.  
[...]

Os aspectos de formação sociológica, de legalidade, de cultura profissional e interação com as comunidades na prestação de serviços apontam para a necessidade de que o Corpo de Bombeiros disponha de independência em relação à instituição policial, de forma que possa cumprir a função social a que se destina sem a obrigatória inserção de elementos culturais estranhos a sua natureza fundamental, no caso elementos da cultura policial.

Em 1995, foi feita primeira tentativa de emancipação, através do Projeto de Emenda Constitucional nº 42, apresentado em 04 de abril, por catorze Deputados Estaduais, sob a seguinte justificativa:

Após mais de cinco anos da promulgação da atual Constituição Estadual, os fatos fazem com que seja retomada a discussão acerca da emancipação ou separação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar. A carência de recursos orçamentário, drenados prioritariamente para as atividades de polícia ostensiva pela Brigada Militar, praticamente inviabilizam uma prestação eficaz do serviço de prevenção e combate de incêndios e de busca e salvamento, com evidentes prejuízos a população e comprometimento da vida e patrimônio das pessoas.

[...]

Na atualidade, os Corpos de Bombeiros do Brasil, paulatinamente procuram seu espaço e emancipam-se das Polícias Militares, as quais estavam incorporados, como já ocorre em NOVE ESTADOS. A bem dizer, no mundo mais evoluído, nenhum Corpo de Bombeiros está ligado a Polícia. O sistema brasileiro e sui generis. Tem duplicidade de órgãos policiais, porem aglutina em um deles o Corpo de Bombeiros, massificando esses meios, centralizando-os sob uma administração única, aumentando a burocracia e inviabilizando o desenvolvimento desses serviços, os quais, por excelência deveriam ser ágeis e técnicos, são tornados lentos e sucateados. (RIO GRANDE DO SUL, 1995, p. 01-02).

Essa primeira tentativa restou frustrada, com o arquivamento da PEC em 19 de março de 1999, sem que tenha ido à votação, tendo em vista a ilegitimidade da iniciativa do Poder Legislativo, conforme preconizado no art. 60 da Constituição Estadual de 1989.

Art. 60. São de iniciativa privativa do Governador do Estado as leis que:

I - fixem ou modifiquem os efetivos da Brigada Militar;

II - disponham sobre:

- a) criação e aumento da remuneração de cargos, funções ou empregos públicos na administração direta ou autárquica;
- b) servidores públicos do Estado, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria de civis, e reforma ou transferência de militares para a inatividade;
- c) organização da Defensoria Pública do Estado;
- d) criação, estruturação e atribuições das Secretarias e órgãos da administração pública (RIO GRANDE DO SUL, 1989, p. 21).

Em 18 de março de 2014, começam a ser vencidas as barreiras conservadoras contrárias a emancipação quando o então Governador do Estado, Tarso Genro, encaminha Projeto de Emenda Constitucional nº 232 prevendo o desmembramento do Corpo de Bombeiros da

Brigada Militar. Desta vez é observada a Constituição Estadual quanto a iniciativa da proposta privativa do Poder Executivo, o que não havia acontecido com a proposição anterior.

A PEC é aprovada por unanimidade na Assembleia Legislativa em 12 de junho de 2014. Após a sanção do Governador em 01 de agosto do mesmo ano, a PEC é convertida na Emenda Constitucional nº 67, dando início ao processo de emancipação e prevendo um cronograma para a sua concretização.

Dentre as alterações introduzidas no texto original da Constituição pela EC nº 67, está a do art. 130 que exatamente cria o Corpo de Bombeiros Militar, definindo, dentre outras questões, as suas competências, conforme segue:

Art. 130. Ao Corpo de Bombeiros Militar, dirigido pelo(a) Comandante-Geral, oficial(a) da ativa do quadro de Bombeiro Militar, do último posto da carreira, de livre escolha, nomeação e exoneração pelo(a) Governador(a) do Estado, competem a prevenção e o combate de incêndios, as buscas e salvamentos, as ações de defesa civil e a polícia judiciária militar, na forma definida em lei complementar. (RIO GRANDE DO SUL, 2014a, p. 03).

Ainda, a EC nº 67/2014 acrescentou o art. 57-A no Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, definindo algumas regras gerais para o processo de emancipação, o qual foi denominado de desmembramento pela norma:

Art. 57A. O Corpo de Bombeiros Militar, previsto nos arts. 46, 52, 60, 82, 104, 124, 127, 130 e 131 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, fica constituído mediante o desmembramento do Corpo de Bombeiros Militar da Brigada Militar, na forma da lei complementar.

§ 1º A forma e os prazos do desmembramento patrimonial, financeiro e orçamentário do Corpo de Bombeiros Militar da Brigada Militar serão definidos em lei, a qual estabelecerá cronograma para o término do processo com data limite de 2 de julho de 2016.

§ 2º Em até 120 (cento e vinte) dias, o Governador do Estado encaminhará à Assembleia Legislativa projeto de lei complementar dispendo sobre a organização básica, fixação de efetivo, forma de opção e os requisitos para que os(as) oficiais(las) e as praças da Brigada Militar passem a integrar o Corpo de Bombeiros Militar e demais regulamentos do Corpo de Bombeiros Militar, aplicando-se a esta Corporação a legislação vigente para a Brigada Militar até a publicação da nova legislação. (RIO GRANDE DO SUL, 2014a, p. 04).

O dispositivo supracitado traça parâmetros para o processo de emancipação do Corpo de Bombeiros Militar, estabelecendo como data limite para a conclusão da emancipação o dia 02 de julho de 2016, sendo que a forma e os prazos para o desmembramento patrimonial, financeiro e orçamentário deveriam ser previsto em lei complementar.

Ainda, previu a EC nº 67/2014 que em até 120 dias deveriam ser encaminhadas pelo Governador do Estado os Projetos de Leis Complementares necessários para a efetivação da

emancipação, quais sejam: a Lei de Organização Básica, a Lei de Transição e a Lei de Fixação do Efetivo. O prazo para o encaminhamento das leis venceu no dia 02 de dezembro daquele ano, sem que as leis tivessem sido encaminhadas para a Assembleia Legislativa.

O ano de 2014 foi eleitoral. O Governador que deu início ao processo de emancipação não foi reeleito e o processo de emancipação acabou por ser adiado por falta do encaminhamento das leis complementares, que conforme já visto, deveriam ser de iniciativa do Executivo.

Enquanto aguardavam o encaminhamento e aprovação das leis faltantes, buscando criar uma nova identidade visual, em junho de 2015, foi criado o novo uniforme operacional do Corpo de Bombeiros, de cor azul, diferenciando-se do fardamento da Brigada Militar (RIO GRANDE DO SUL, 2017, p. 11).

Ainda, dentro da ideia de construção da identidade visual da Instituição, em 14 de outubro de 2015 é estabelecido o Brasão de Armas<sup>6</sup> do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul – CBMRS, através do Decreto Estadual nº 52.596.

Figura 5 – Brasão de Armas do CBMRS



Fonte: CBMRS.

Somente em 12 de julho de 2016, mais de dois anos após a aprovação da EC nº 67/2014, e vencido o prazo para conclusão do processo de emancipação, foi aprovada a primeira das três leis necessárias, que foi a Lei de Organização Básica – LOB (LC nº 14.920/2016), que estabeleceu as diretrizes básicas para o Corpo de Bombeiros Militar, sancionada em 01 de agosto pelo atual Governador do Estado, José Ivo Sartori. Entretanto, as outras duas leis

---

<sup>6</sup> Brasão de armas, na tradição europeia medieval, é um desenho especificamente criado com a finalidade de identificar indivíduos, famílias, clãs, corporações, cidades, regiões e nações.



complementares necessárias, de transição e de fixação do efetivo, não haviam sido encaminhadas, impossibilitando a continuidade do processo de emancipação.

Figura 6 – Sessão de votação da LOB na Assembleia Legislativa Gaúcha



Fonte: Site Aberg's – Foto de Wilson Cardoso.

Finalmente, em 06 de julho de 2017, após quatro tentativas de votação frustradas por falta de quórum e transcorrido um ano da aprovação da LOB, são aprovadas a Lei de Transição (LC nº 15.008) e a Lei de Fixação do Efetivo (LC nº 15.009), possibilitando a continuidade do processo de emancipação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar.

A Lei de Transição fixou o prazo de 180 dias para conclusão do processo de estruturação do CBMRS, contados do dia 14 de julho de 2017, data da publicação no Diário Oficial do Estado, devendo ser conduzido por Comissão Transitória, com a participação do Comando de ambas Instituições e da Secretaria de Segurança Pública.

Já a Lei de Fixação de Efetivo previu um total de 4.101 (quatro mil, cento e um) cargos de bombeiros militares estaduais, entre Oficiais e Praças, sendo criados 59 (cinquenta e nove) novos cargos e os outros 4.042 (quatro mil e quarenta e dois), transferidos da Brigada Militar para o CBMRS.

Paralelamente ao processo de emancipação, visando organizar-se como nova Instituição, o CBMRS iniciou a construção de um planejamento estratégico, a fim de nortear seus primeiros passos.

### 3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para dar início à construção de um planejamento estratégico é primeiramente necessário um pensamento estratégico. Para pensar estrategicamente “é preciso aprender como transformar a visão do negócio em realidade, de forma a determinar sua liderança, aprimorar o trabalho com sua equipe e criar as condições para resolver os problemas do dia-a-dia, intensificando o pensamento crítico” (SEBRAE/PR, [20\_\_?], p. 01).

Segundo Zajdsnajder (1989 *apud* ZIMERMMANN, 2010, p. 11), o pensamento estratégico está associado “à ideia de antecipação das ações de outros atores envolvidos com uma questão e à avaliação dos efeitos de cada decisão, riscos, custos e benefícios”.

O pensamento estratégico, portanto:

é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas, e riscos difíceis de serem calculados, sendo uma maneira de ver globalmente as situações, segundo determinada categoria.

[...] transmite aos gestores a fundamentação necessária para a construção de modelo e de ferramentas gerenciais suficientemente potentes para garantir maior efetividade na gestão das organizações públicas e privadas (ZAJDSNAJDER, 1989 *apud* ZIMERMMANN, 2010, p. 11).

O planejamento, por sua vez, para Pereira (2010, p. 44), “lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico”. Constitui um processo sistematizado e constante de tomada de decisões com o foco em atingir objetivos previamente definidos (ZIMERMMANN, 2010).

Barbosa e Brondani (2004, p. 109) definem planejar como:

a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

Já a estratégia é definida por Zimermmann (2010, p. 14) como “o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio. Logo, a estratégia constitui uma escolha que a organização deve fazer, considerando a análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos”. Para Barbosa e Brondani (2004, p. 109), dentro do contexto organizacional, “a estratégia corresponde à capacidade de se

trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional”.

Sendo assim, o planeamento estratégico:

É um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Na mesma linha, Alday (2000, p. 09) advoga que o planeamento estratégico “volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente”. Para o autor, “o Planeamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão” (ALDAY, 2000, p. 15).

Para Kotler (1992 apud BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 110), “planeamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Ainda, Lobato (2000 apud ZIMERMANN, 2010, p. 13), concebe o planeamento estratégico como o “processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado”.

Para Matos (1999 apud BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 112-113), o planeamento estratégico possui cinco características fundamentais, a saber:

**a. O planeamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

**b. O planeamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planeamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

**c. O planeamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o

planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

**d. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

**e. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças. (grifo do autor).

O planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta de gestão fundamental para as organizações, tanto públicas quanto privadas, devendo orientar-se por alguns princípios metodológicos direcionados aos gestores e técnicos do processo, a saber:

- Definição adequada do problema. Isso pressupõe uma análise exaustiva do problema, em suas várias dimensões, causas, consequências e análise dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, com o problema.
- Os objetivos são apostas ou propostas e não rígidos preceitos normativos.
- O planejamento e a ação são articulados, considerando que o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração. O monitoramento e a avaliação constituem, nesse contexto, instrumentos indispensáveis para dar viabilidade ao plano.
- O planejamento é um processo composto de momentos – estratégico, tático e operacional –, que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases estanques que se sucedem cronologicamente. Esses momentos devem ser compreendidos de acordo com os seguintes significados:
  - a) Estratégico: envolve a definição do rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente.
  - b) Tático: envolve o desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: tecnologia, informática, RH, etc.
  - c) Operacional: envolve o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores (ZIMERMMANN, 2010, p. 13).

Na concepção de Zimmermann, portanto, as dimensões do planejamento podem ser representadas, conforme figura 7.

Figura 7 – Dimensões do Planejamento



Fonte: ZIMERRMAN, 2010.

No nível estratégico são definidas a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos; no nível tático são estabelecidas as funções e ações; e no nível operacional é feito o detalhamento das atividades e projetos e programada a execução das atividades e projetos.

O produto obtido com processo de planejamento estratégico é denominado de Plano Estratégico, e tem como horizonte um espaço de tempo específico. Constitui-se em ferramenta para que a organização possa adaptar-se às mudanças externas, superando as dificuldades e aproveitando as oportunidades (ZIMERRMANN, 2010).

Uma das metodologias utilizadas para a construção de um plano estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC).

### 3.2 MÉTODO *BALANCED SCORECARD* – BSC

O *Balanced Scorecard* – BSC é uma metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional, desenvolvida inicialmente para ser utilizada na gestão de empresas privadas, pelos professores Robert Kaplan (*Harvard Business School*) e David Norton (presidente da *Balance Scorecard Collaborative, Inc.*).

É uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (GALAS; FORTE, 2005, p. 92).

Para Norton e Kaplan (1997 apud GHELMAN, 2006, p. 43), “o que o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado. Por isso, faz-se necessário criar indicadores para se medir o desempenho destes ativos”.

O *Balanced Scorecard* originalmente está baseado na relação de causa e efeito entre quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e, aprendizado e crescimento, conforme figura 8.

Figura 8 – Representação da Integração das Perspectivas do BSC.



Fonte: ZIMERRMANN, 2010.

Ghelman (2006, p. 54-55), ao tratar da adaptação do BSC à administração pública brasileira, ressalta que:

É claro que a administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à

maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Por isso, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas na gestão pública.

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, propõe uma metodologia baseada em BSC adaptada para a realidade da administração pública em geral.

A seguir, abordar-se-á o procedimento metodológico aplicado para a construção do estudo, bem como serão apresentados e analisados os dados coletados durante a pesquisa.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, no que diz respeito à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, pois foi observado o processo de preparação do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, para atuação após a finalização do processo de desmembramento da Brigada Militar, descrevendo os acontecimentos históricos e as ações dos gestores da Instituição, em especial, a construção do Planejamento Estratégico. Para Godoi (1995, p. 58) a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Quanto à natureza da pesquisa, caracteriza-se como exploratória-descritiva (GIL, 2010, p. 27-28), uma vez que objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, descrevendo os fatos e fenômenos da situação estudada. Nesse sentido, a pesquisa buscou explorar e descrever como se deu o processo de desvinculamento e de construção do planejamento estratégico.

Os procedimentos utilizados para a consecução da pesquisa, foram o levantamento bibliográfico e documental, além da realização de entrevistas semiestruturadas com os principais agentes.

Para a construção do histórico do Corpo de Bombeiros Militares e o processo de emancipação, a principal fonte de consulta utilizada foram as legislações disponibilizadas no site do Palácio do Planalto, onde consta farta legislação, conseguindo fazer-se o resgate desde a época do Brasil Império. Entretanto, poucas foram as fontes bibliográficas encontradas sobre o tema. Outros referenciais utilizados foram duas pesquisas acadêmicas, uma Dissertação de Carlos Marcelo Costa (2002), que tem como título “Os Corpos de Bombeiros Militares Emancipados das Polícias Militares” e o Trabalho de Conclusão de Curso de Ariovaldo da Silva Pacheco (2015), intitulado “Como ocorreu o processo de emancipação do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina”. Ainda, foram extraídas informações dos sites oficiais de diversos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil.

Para a construção do referencial sobre planejamento estratégico, foram utilizadas duas obras em especial, e que foram as norteadoras da construção do Planejamento Estratégico pelo DEPLAN e CBMRS, a saber: o livro “Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático”, de Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck; e a apostila do curso de Gestão da Estratégia com o Uso do BSC, da Escola Nacional de Administração elaborado pelo Prof. Fábio Zimmerman. Além dessa base referencial, também foram utilizados



documentos produzidos pelo CBMRS e pelo DEPLAN durante o processo de construção, além da própria Minuta do Plano Estratégico.

Por fim, a fim de trazer informações complementares ao estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais agentes envolvidos no processo de construção estratégico. Foram elaborados dois roteiros: um para os servidores públicos estaduais do DEPLAN e outro para os Oficiais Bombeiros Militares do CBMRS.

O perfil dos servidores do DEPLAN entrevistados pode ser visualizado no quadro 3.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados – DEPLAN

Designativo	Nome	Função
SPE1	Antonio Paulo Carginin	Diretor de planejamento da SPGG
SPE2	Bruno de Oliveira Lemos	Geografo da SPGG
SPE3	Carla Giane Soares da Cunha	Diretora-adjunta do DEPLAN e analista de orçamento, projeto e gestão
SPE4	Irma Carina Brum Macolmes	Analista de planejamento na chefia da divisão de planejamento de governança e outros poderes
SPE5	Juliana Feliciati Hoffmann	Analista de planejamento, orçamento e gestão e coordenadora do núcleo de monitoramento e avaliação de políticas públicas.
SPE6	Silvia Leticia Lorenzetti	Setorialista da área social

O Perfil dos Oficiais do Corpo de Bombeiros pode ser visualizado no quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados – CBMRS

Designativo	Nome	Função	Tempo de sv nos bombeiros
BM1	Cel Adriano Krukoski Ferreira	Comandante CCB	23 anos
BM2	Ten Cel Luis Marcelo Goncalves Maya	Subcomandante do CCB	23 anos
BM3	Maj Rodrigo Dutra da Silva	Chefe da Assessoria de Operações e Defesa Civil	21 anos
BM4	Maj Otávio Polita Filho	Chefe da Assessoria Jurídica	1 ano e 7 meses
BM5	Maj Everton de Souza Dias	Chefe da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional	20 anos

Os dados coletados, conforme metodologia exposta, serão apresentados e analisados no capítulo seguinte.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Neste capítulo serão analisados o contexto histórico do Corpo de Bombeiros Militar no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul, fazendo um paralelo com as informações apresentadas no referencial teórico. Ainda será trazido o processo de construção do planejamento estratégico do CBMRS, bem como dos dados obtidos através de entrevistas com os principais gestores do processo.

### 5.1 DO CONTEXTO HISTÓRICO

O levantamento da bibliografia a respeito do tema demonstrou que o primeiro serviço de extinção de incêndios surgiu no Brasil, ainda na época do Brasil Imperial, tendo sido instituído em 02 de julho de 1856, pelo Imperador do Brasil, Dom Pedro II, com a finalidade de combater incêndios na cidade do Rio de Janeiro. Quase um século depois, em 1954, o então Presidente da República Getúlio Vargas, instituiria o dia 02 de julho como o “Dia do Bombeiro”, data comemorada até os dias de hoje.

Apesar de não ter sido oficialmente militar na sua criação, a sua estrutura era, e essa situação foi oficializada anos mais tarde, através do Decreto nº 7.766, de 19 de julho de 1880, que reconheceu a instituição como militar.

Os Corpos de Bombeiros Estaduais, na sua maioria foram sendo criados dentro das estruturas das polícias militares ou a elas incorporadas, sendo que em 1917, tanto a Brigada Policial como o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal (forças militares do Estado da Guanabara, no Rio de Janeiro, primeira sede do Distrito Federal), tornaram-se oficialmente forças auxiliares reserva do exército.

Neste ponto cabe um adendo, considerando que na literatura pesquisa, as datas de criação do Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro e do Distrito Federal confundem-se. A sede do Império do Brasil foi na cidade do Rio de Janeiro dos anos de 1822 a 1889. Com a Proclamação da República, a sede da República dos Estados Unidos do Brasil permaneceu na capital fluminense até 1960, quando se mudou para Brasília onde segue ainda hoje, já no período de República Federativa do Brasil. Costa (2002), em sua dissertação de Mestrado em Administração Pública, aponta que a criação das duas instituições, Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro e Corpo de Bombeiros do Distrito Federal tiveram sua criação em 1856, entretanto, no próprio site do CBMDF, a data reconhecida pela instituição como de sua criação é de 13 de

abril de 1960, quando, após a mudança da Capital Federal para Brasília, a Lei nº 3.751, disciplinou o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal. Sendo assim, a data de criação do CBMDF não se confunde com a do Rio de Janeiro.

Em 1946, após a queda do Estado Novo, o Decreto Lei nº 8.660/1946, autoriza a militarização dos Corpos de Bombeiros, desde que incorporados às Polícias Militares. Em sites não científicos, como Wikipédia e blogs que tratam do assunto, referem que durante o período do Estado Novo, de 1937 a 1946, os Corpos de Bombeiros teriam sido desmilitarizados. Entretanto, após extensa pesquisa junto a Legislação da época e outros documentos que tratam sobre o histórico do Corpo de Bombeiros no Brasil e dos próprios Estados, não foi localizada nenhuma evidência que confirmasse essa tese. Muito pelo contrário, foram localizadas leis e portarias do período em que o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal e seus efetivos seguem sendo tratado como militares. Corroborar com a imprecisão dessa tese de uma possível desmilitarização dos Corpos de Bombeiros, a própria história do CBMRS que, criado em 1º de março de 1895, foi incorporado a Brigada Militar em 1935 por ato do interventor Flores da Cunha, sendo militarizado, situação que seguiu inalterada até hoje.

Em 1967 foi criada a Inspetoria Geral das Polícias Militares – IGPM, setor do Exército Brasileiro, existente até os dias atuais, responsável por controlar e fiscalizar as Polícias e Corpos de Bombeiros Militares.

Após o fim do Regime Militar, com o advento da Constituição Federal de 1988, os Estados passaram a dispor de autonomia para administrar suas Forças de Segurança, sendo estabelecido que os Estados possuiriam dois órgãos militares de Segurança Pública: polícias militares e corpos de bombeiros militares. Considerando esse entendimento de que a CF/88 claramente estabelecia autonomia aos Corpos e Bombeiros, estes passaram a buscar a sua desvinculação das Polícias Militares, exceção feita somente as instituições do Rio de Janeiro e Distrito Federal, sendo primeira independente desde sua criação em 1856 e a segunda desde 1966 (6 anos após sua criação).

Os primeiros Corpos de Bombeiros Militares Estaduais a adquirem sua desvinculação das polícias militares foram dos Estados de Goiás e Mato Grosso do Sul, ainda no ano de 1989, já incluindo a alteração quando da promulgação de suas Constituições Estaduais, seguidos do Pará e Ceará, nos anos de 1990, através de leis infraconstitucionais. No Estado do Maranhão, na Constituição Estadual de 1992, o Corpo de Bombeiros também foi previsto como órgão autônomo da Polícia Militar. Nos demais Estados em que o Corpo de Bombeiros emancipou-se da polícia militar, foi necessária a aprovação de Emenda Constitucional e, dependendo da forma como estavam organizadas, outras normas necessárias a regulamentação do processo.

Atualmente, somente Paraná e São Paulo ainda possuem seus Corpos de Bombeiros integrados às Polícias Militares. Todos os demais Estados já conseguiram a sua independência.

No caso específico do Rio Grande do Sul, o processo não foi tão simples. Conforme dados coletados nas entrevistas, nem sempre houve consenso quanto à vontade/necessidade de emancipação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar.

Entre os motivos apontados pelos entrevistados para a não emancipação, o principal seria a dificuldade de se criar uma nova instituição, menor e com menos representatividade que a instituição de origem, além da necessidade de se montar toda uma estrutura administrativa. Pensava-se que uma autonomia administrativa e financeira seria suficiente. Entretanto, com o passar do tempo, considerando as diferenças orçamentárias empregadas na atividade de polícia e de bombeiros, questões de ordem funcional, como perseguição de oficiais que falavam na emancipação, distinção das atividades de bombeiro e polícia, entre outras, foram demovendo as resistências internas que existiam, conforme dados coletados nas entrevistas, expostos no quadro 5.

Quadro 5 – Posicionamento dos bombeiros militares entrevistados quanto à emancipação

Entrevistado	Resposta
BM1	<p>“Eu gosto das duas atividades. Acho super importante as duas atividades, mas aprendi que uma atividade não tem nada a ver com a outra”. [...] “Acabei caindo no bombeiro para fugir de uma unidade administrativa, quero era o Centro de Obras, quando me formei em Engenharia. E vim dizendo que eu estava sendo a melhor polícia do Brasil e indo para o pior bombeiro do Brasil, porque a gente fazia aquelas viagens de estudo e conhecia os Bombeiros de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, e a gente que viu: ‘pá, mas que bombeirinho fraco que é o nosso. Mas a gente entendeu também. Aí começam os motivos. A maioria desses bombeiros que eu te citei, já eram separados, emancipados, e a gente vê nitidamente a diferença entre o bombeiro emancipado e as dificuldades de um bombeiro atrelado a polícia militar. Ali, independentemente de gostar das duas atividades, eu comecei a ver que tenha que haver a separação”. [...] “Em 8 anos de investimentos em recursos livres do tesouro do Estado, o corpo de bombeiros recebeu em torno de R\$ 63.000,00 em 8 anos. Talvez não dê R\$ 1000 por ano. E a gente vê que para a Brigada, que era quem fazia a distribuição desse recurso foram alguns milhões. Tudo levava a separação. A própria perseguição dos oficiais que falavam em separação mostrava... porque a Brigada não quer essa separação... por medo, por retaliação... não sei, mas a gente vê principalmente que são atividades nobres, mas totalmente distintas, e colocar em risco a vida da praça e do oficial quando uma hora mandava para a atividade de polícia, outra hora para a atividade de bombeiro”. [...] “O bombeiro era um caos. Quando no bombeiro em 94, nós tínhamos três viaturas de bombeiro e oito estações. Tinha uma viatura que atendia a zona norte, uma a zona sul e uma o centro. Para ver a atenção que a Brigada dava ao Corpo de Bombeiros. E o policiamento era modelo no Brasil. A Brigada era referência no Brasil. Não era... não tinha dinheiro e então não tinha como repassar ao bombeiro. Não. O policiamento era referência e o bombeiro era uma pobreza”.</p>

<b>BM2</b>	“Eu tinha uma ideia de que a autonomia administrativa e operacional do corpo de bombeiros seria mais interessante, juntamente por nós não termos que montar toda essa estrutura administrativa que nós vamos ter que montar agora para receber esse serviço do DLP, do DA, enfim, esses serviços da atividade meio que a Brigada faz para nós. Mas, com o tempo, fui demovido dessa ideia, até por perceber que uma autonomia administrativa e operacional nunca iria ser completa como nós precisávamos, e acabava sendo um processo que no futuro, automaticamente, ia acabar levando a desvinculação. Então fui convencido de que a desvinculação direto ia ser o melhor processo”.
<b>BM3</b>	“Inicialmente eu tinha dúvidas sobre a necessidade e sobre a forma de emancipação, mas depois que um grupo de oficiais passou a estruturar alguns estudos, ficou muito clara a necessidade dessa desvinculação, baseada não somente na questão econômica, que era mais visível, mas em razão da necessidade de criação, ou de estruturação, de uma identidade institucional, de uma cultura organizacional. Então, depois de um momento inicial, não de hesitação, mas de não crença na desvinculação, eu passei a entender que a emancipação não só era importante, mas necessária ao Estado do Rio Grande do Sul de um modo geral”.
<b>BM4</b>	Era favorável a emancipação, porque “A atividade é diferenciada da do policiamento”.
<b>BM5</b>	“Técnicamente sempre fui favorável, desde que fiz o curso e conheci mais amiúde a atividade. Até então se entendia, era nos ensinado e concordávamos, como uma especialidade do policiamento, e não uma atividade específica. Mas o receio que se tinha é que ficaríamos com uma instituição relativamente pequena, com pouca representatividade política e mesmo organizacional. Mas nos últimos anos, pós tragédia da Kiss, do Mercado Público, que também repercutiu bastante, fiquei convencido que não havia outra alternativa a não ser a desvinculação total da Brigada Militar”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas entrevistas realizadas.

Entretanto, se havia consenso entre os oficiais que atuavam na atividade de bombeiros sobre a necessidade de emancipação, essa não era compartilhada com os oficiais que atuavam no policiamento e nem dos governantes. O entrevistado, BM2, ao tratar do cenário interno da Brigada Militar quanto a emancipação refere que: “há muito tempo esse assunto sempre foi um assunto complicado dentro da Brigada Militar, toda vez que algum bombeiro falava em desvinculação, ele era tratado como um transgressor”.

Como a emancipação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar dependia de alteração Constitucional, cuja iniciativa era exclusiva do chefe do executivo, não bastava que a ideia fosse “comprada” por uma parte dos Deputados Estaduais. Era necessário que o Governador do Estado entendesse a emancipação do Corpo de Bombeiros como medida necessária e encaminhasse projeto de Emenda Constitucional, o que não havia acontecido até o ano de 2013, quando uma tragédia acontecida no Estado chocou o Mundo, chamando a atenção para o assunto.

Na madrugada do dia 27 de janeiro de 2013, o incêndio causado por um sinalizador disparado dentro de uma casa noturna, boate Kiss, na cidade de Santa Maria, matou 242 pessoas e feriu outras 680, sendo considerada a segunda maior tragédia do Brasil em número de mortos e a maior do Rio Grande do Sul.

Ao tratar do processo de emancipação, o entrevistado BM1 diz que: “Facilidades foram poucas. Talvez o momento, infelizmente, da boate Kiss. Isso aí gerou novamente dentro do

Corpo de Bombeiros, que estava um tanto ‘acalmados’ os ânimos na questão, até pelos FUNREBONS que conseguiam aportar recursos para investimento nos bombeiros. Então o bombeiro teve uma qualificação melhor e não se falava mais em separação. Aí quando acontece uma ocorrência como a da Boate Kiss, a gente que já estava na frente dos meios de comunicação social, principalmente, tinha muito acesso. A gente viu que quem errou na Boate Kiss não foi a Brigada Militar, foi o Corpo de Bombeiros. Então a Brigada simplesmente separou nesse momento. Separou o bombeiro da Brigada. Agora vocês não são mais brigadianos, quem errou foram vocês, o isolamento do local tinha que ter sido vocês, quem não tinha efetivo eram vocês. Eu fui o porta-voz. [...] foi nomeado como porta-voz para falar sobre a boate Kiss e encarregado de fazer investigação do incêndio. Ali a gente viu que a Brigada deixou o bombeiro, e muitas vezes, me deixou, como porta-voz. ‘É com o bombeiro lá’”.

Figura 9 – Incêndio na Boate Kiss



Fonte: Blog Tiago Padilha.

Nesse momento é que tem início o movimento para a emancipação, com reuniões entre os oficiais que atuavam no Corpo de Bombeiros, com os oficiais no Comando da Brigada Militar, com lideranças político partidárias, procurando demonstrar a necessidade de desvinculação do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar. Em sua entrevista, o BM1 relata um pouco de como foi esse processo inicial que culminou com a emancipação da instituição: “Então, facilidade não se teve. A gente aproveitou um momento histórico extremamente negativo para mostrar que havia necessidade da separação. A partir daí, a gente começou a

fazer reuniões na casa de um, na casa do outro. Levava alguns deputados, levava o próprio Comandante-Geral da Brigada. Nós pegamos também um Comandante e um Subcomandante, logo em seguida, Coronel Fabio, Cel Silanus, bombeiros. A gente conversava muito com eles e isso facilitou. Se ter oficiais bombeiros e sem falar no Chefe do Estado Maior, Cel Freitas, na época, que é uma pessoa que a gente não pode falar uma virgula da educação da pessoa que é. A gente fazia reuniões nessa salinha aqui do lado como todos os comandantes de batalhão, eu como comandante do 1º Batalhão. A gente recebia propostas assim, nós vamos colocar 7 coronéis do bombeiro para vocês não separarem. [...] ficavam só os comandantes de batalhão, comandante do CCB, GBS e ESBO, se fazia votação, e a nossa votação era sempre era por unanimidade. Não, nós não queremos. Nós queremos a separação. Isso foi levado para o Conselho Superior da Brigada, onde são só os coronéis da Brigada, só um foi contra a separação do bombeiro. Então a partir daí começam as facilidades. Dificuldades a gente teve durante 119 anos”.

Dando a mesma ideia desse primeiro momento de convencimento da necessidade de separação, dentro da própria Brigada Militar, o BM3 relata: “A emancipação nasceu, obviamente, com muitas dificuldades, com uma carga de negação por parte da Brigada Militar muito forte, o que era natural, era esperado, e nós tivemos, então, que enfrentar essa fase inicial, através da conversa, de clarear melhor a necessidade desse entendimento, dessa desvinculação. Isso foi feito com muito debate, com muito embate também, e nós acabamos superando, e a Brigada Militar, não a Corporação mais as pessoas do comando, passaram de antagonistas à ideia, a condição de parceiros da nossa estruturação”.

Sendo assim, depois de ter sido o vencido o primeiro obstáculo, que era dentro da própria corporação, e já com tratativas junto ao Governo do Estado encaminhadas, pouco mais de um ano após a tragédia da Kiss, em 18 de março de 2014, o então Governador do Estado, Tarso Genro encaminhou a Presidência da Assembleia Legislativa o Projeto de Emenda Constitucional nº 232, propondo exatamente a emancipação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar, através do seu desmembramento em duas instituições. Em sua redação previu que o processo de emancipação deveria possuir um cronograma para o desmembramento patrimonial, financeiro e orçamentário, previsto em lei específica, com prazo final em 02 de julho de 2016.

O tramite da EC dentro da Assembleia Legislativa, após todo o trabalho de bastidores realizado pode ser considerado rápido. O encaminhamento para a Comissão de Constituição e Justiça para emissão de Parecer quanto a constitucionalidade da proposta foi feito em 09 de abril de 2014, e já no outro dia, em 10 de abril, foi distribuído para o relator, Deputado Dr. Basegio. Em 13 de maio do mesmo ano, o Deputado emite o seu parecer favorável a PEC. Ele

inicia seu parecer com os seguintes dizeres: “A presente proposição tem por objetivo concretizar uma **aspiração antiga** na Segurança Pública Gaúcha: a desvinculação do Corpo de Bombeiros do Comando da Brigada Militar, com o reconhecimento da sua autonomia política, administrativa e financeira” (RIO GRANDE DO SUL, 2014b, p. 01, grifo nosso).

Segue ainda ressaltando a oportunidade da proposta, já discutida e amadurecida desde 1976, quando um trágico incêndio atingiu as Lojas Renner, considerada a maior tragédia de Porto Alegre, que resultou em 41 mortos e 65 feridos, chamando a atenção para a necessidade de mais investimentos na prevenção de incêndios. Ainda, traz em seu parecer a ocorrência de mais dois grandes incêndios de grandes proporções em um curto espaço de tempo após a tragédia da Kiss, dentre os quais está o quarto incêndio na história do Mercado Público de Porto Alegre, além de destacar a tendência nacional de separação das corporações, conforme segue:

É necessário levantar, nesse momento, a oportunidade da proposta. Conforme essa Casa já tem amplo conhecimento, a postulação de separação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar é discussão amadurecida ao longo dos anos – mais precisamente, desde 1976, quando, com o trágico incêndio nas Lojas Renner, verificou-se a necessidade de maiores e melhores investimentos na prevenção a incêndios.

De lá para cá, as legislações referentes a prevenção e combate a incêndio aperfeiçoaram-se, incorporando novas tecnologias, até chegar-se à criação da Lei 14.376, de 26 de dezembro de 2013, a Lei Estadual de Prevenção e Combate a Incêndios, gerada após a tragédia da Boate Kiss, em Santa Maria, em 27 de janeiro de 2013.

No entanto, há dificuldades de ordem orçamentária para a renovação da frota e aquisição de equipamentos, que têm sido custeadas parcialmente com recursos do Funrebom, os fundos municipais de reaparelhamento do Corpo de Bombeiros, compostos pelas taxas de vistorias e de concessão de alvarás.

Após a tragédia de Santa Maria, houve mais dois incêndios de grandes proporções na Capital: no Mercado Público no dia 06 de julho de 2013, e na empresa Decorville, em 25 de fevereiro de 2014. Em ambas as oportunidades, ficou demonstrada a falta de estrutura do Corpo de Bombeiros da Capital – que, diga-se de passagem, é a melhor estruturada no Estado.

Aliado a isso, verifica-se uma tendência nacional a essa nova estrutura, pois, conforme informações, somente quatro Estados – Rio Grande do Sul, São Paulo, Bahia e Paraná – ainda possuem Corpos de Bombeiros subordinados a Polícia Militar (RIO GRANDE DO SUL, 2014b, p. 01-02).

Com o parecer favorável da CCJ, em 17 de junho de 2014, entra em votação a PEC, aprovada por unanimidade, em sessão considerada histórica para o Corpo de Bombeiros. Na oportunidade, foi rejeitada proposta de emenda encaminhada, onde era reduzido em um ano o período para que estivesse completo o processo de desmembramento, sendo mantido como prazo fatal o dia 02 de julho de 2016.

Entretanto, se foi rápida a aprovação da Emenda Constitucional nº 67, o mesmo não pode se dizer das leis estruturantes. O ano de 2014, foi ano eleitoral. O Governador do Estado que encaminhou a PEC, Tarso Genro (PT), não foi reeleito. Elegeu-se naquele ano o agora



Governador, José Ivo Sartori (PMDB), assumindo oficialmente o cargo em 01 de janeiro de 2015, em plena crise financeira, não só do Estado, mas do País. Sendo assim, as Leis Complementares que dariam início ao processo de emancipação e que deveriam ter sido encaminhadas em até 120 dias após a aprovação da PEC, ficaram em segundo plano.

Para o processo de emancipação ter início, era necessário o encaminhamento de três Leis Complementar, uma tratando da Lei de Organização Básica, necessária a estruturação, uma Lei de Fixação de Efetivo, também necessária a estruturação e contratação de novos servidores, e, por fim, uma Lei de Transição, estabelecendo as regras sob as quais o processo iria se desenvolver.

Diante da alteração do cenário político do Estado, novas tratativas começam a ser feitas, a fim de convencer o no Chefe do Executivo da necessidade da emancipação do Corpo de Bombeiros.

Apesar da incerteza quanto a aprovação das leis necessárias, o Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Sul começa a se preparar para a emancipação, que, apesar das dúvidas quanto a data de efetivação, se sabia certa. Começa a ser pensada a nova identidade visual da instituição, prevendo-se um novo fardamento, instituindo-se o Brasão de Armas. Ainda, começa-se a pensar em construir um Planejamento Estratégico para a nova corporação. Então, em fevereiro de 2016 foi realizada a primeira tentativa de construção do PE, mas que acabou não tendo o devido encaminhamento.

Assim, após longo período de estagnação no cenário político, o processo de emancipação volta a caminhar, a passos lentos. No dia 01 de julho de 2016, na véspera de vencer o prazo fatal estabelecido na EC nº 67 para a emancipação, o Governado do Estado, encaminha para a Assembleia Legislativa, o Projeto de Lei que tratava da organização básica do Corpo de Bombeiros, sem encaminhar as outras duas leis complementares já tratadas.

Como a redação da Lei de Organização Básica – LOB, não trazia muita polêmica, rapidamente, em 12 de julho daquele ano é aprovada por unanimidade pela Assembleia. Já com relação as outras duas leis, ainda não havia consenso quanto a redação, pois implicavam na criação de cargos, movimentação de postos e graduações da Brigada Militar para o Corpo de Bombeiros, divisão patrimonial, entre outros.

Ilustra bem esse cenário, a figura 10, de um recorte de jornal da época que traz no título da matéria: “Bombeiros aguardam regras para separação. Independência da Corporação, prevista para ocorrer em 2 de julho, ainda segue em discussão”.

Figura 10 – Matéria jornalística sobre as dificuldades na emancipação.

**NOTÍCIAS | POLÍCIA** ZERO HORA  
SEXTA-FEIRA,  
3 DE JUNHO DE 2016 **25**

## Bombeiros aguardam regras para separação

### INDEPENDÊNCIA DA CORPORAÇÃO, prevista para ocorrer em 2 de julho, ainda segue em discussão

**VANESSA KANNENBERG**  
vanessa.kannenber@zerohora.com.br

**A**o abrir o site da Associação de Bombeiros do Estado (Abergs), uma contagem regressiva de dias, horas, minutos e segundos salta na tela e avisa: "Bombeiros pedem socorro". Falta um mês para o prazo final de transição da sonhada independência da corporação da Brigada Militar (BM). Até 2 de julho, conforme prevê a emenda constitucional aprovada por deputados em 2014, todas as regras sobre como irá funcionar a nova corporação deveriam estar em vigor. Enquanto a proposta segue a sete chaves na Casa Civil, os responsáveis por salvar vidas e apagar incêndios vivem em um limbo.

– Em comparação simplória, é como se os bombeiros tivessem conquistado a casa própria, mas a chave está com o governador – define o coordenador-geral da Abergs, Ubirajara Pereira Ramos.

Um exemplo prático, aponta Ramos, é que, sem o "canetaço" da separação, os bombeiros ainda não possuem CNPJ, pois continuam vinculados ao da Brigada. Com isso, não têm permissão para firmar contratos com prefeituras ou buscar recursos disponibilizados pelo governo federal.

O projeto complementar deve incluir três pontos:

- 1) Lei de transição – Para regular a parte administrativa, os critérios de direitos dos servidores, as opções de atuação dos concursados, estrutura do hospital da BM e a Operação Golfinho, por exemplo.
- 2) Lei de organização básica – Definirá a estrutura de cargos e departamentos da corporação.
- 3) Lei de fixação de efetivo – Para determinar quantos militares serão necessários compor o quadro, quantos serão praças e oficiais.

Essa regulamentação deveria ter sido aprovada ainda em 2014, no governo Tarso Genro, que encaminhou uma proposta no apagar das luzes de seu último ano como governador, mas a gestão Sartori arquivou os documentos e iniciou um novo projeto.

#### FALTA VONTADE POLÍTICA, AFIRMA ASSOCIAÇÃO

Por e-mail, a assessoria da Casa Civil confirmou que está fazendo a análise técnica e jurídica da proposta, mas não fez previsão para encaminhar à Assembleia. Na nota, diz que está "trabalhando para encaminhar uma proposta dentro do prazo", mas pondera que o governo "está, neste momento, acima do limite para gastos com pessoal".

Na avaliação do coordenador da Abergs, falta "vontade política ou de organização" para colocar a separação em prática. O argumento é de que os bombeiros já têm estrutura para caminhar com as próprias pernas e, por isso, não haveria aumento de custos ao Estado.

– São quase dois anos de análise, sendo que já comprovamos que o desmembramento não vai onerar o Estado, pois a estrutura vai ser a mesma em termos de efetivo e de funcionamento – diz Ramos.

A lei de 1992 prevê 4,6 mil bombeiros, mas hoje atuam 2,3 mil servidores. Quando foi chamado para debater a regulamentação, o comando dos bombeiros sugeriu seguir com o efetivo atual após o desmembramento.

– A proposta saiu de dentro da Secretaria da Segurança Pública e foi para a Casa Civil. Não nos chamaram para dizer: pode ser assim, quem sabe assado. Tudo que o comando podia fazer, fez. Agora, está nas mãos do governo – afirma o comandante da corporação, tenente-coronel Adriano Krukoski.

#### HISTÓRICO

- ▀ O desmembramento foi aprovado de forma unânime, em duas sessões, por meio de proposta de emenda à Constituição (PEC), de autoria do Executivo. A emenda 67 determinou que a separação patrimonial, financeira e orçamentária seria definida em lei, a qual estabeleceria um cronograma para a transição, cuja data-limite para finalização do processo é 2 de julho de 2016.
- ▀ A emenda determinava prazo de 120 dias (encerrado em outubro de 2014) para o governador encaminhar à Assembleia o projeto complementar com as leis estruturantes.
- ▀ À época, foi criado um grupo de trabalho para definir o organograma e criar os projetos de lei. Mas, o envio só ocorreu no apagar das luzes do governo Tarso Genro, em novembro de 2014.
- ▀ Diante do fim da legislatura da Assembleia e com a troca do governo estadual, o projeto foi retirado.
- ▀ A nova gestão criou outro grupo de trabalho para reavaliar o projeto de lei. A proposta foi remetida à Casa Civil no início do ano, onde permanece até hoje.

Fonte: Site ASOFBM.

Após muita discussão e diversas alterações na redação originalmente proposta pelo Corpo de Bombeiros, finalmente, em 23 de dezembro de 2016, são encaminhados os Projetos de Leis Complementar nº 278 e 279, tratando respectivamente da transição e da fixação do efetivo. Ao contrário, do tramite da LOB, não foi tão tranquilo o encaminhamento dessas leis. O Parecer Favorável da CCJ, de autoria do Deputado Gabriel Souza, saiu em 23 de maio de 2017, mais demorado para ser emitido do que os outros. A votação também enfrentou entraves. Junto com os projetos de lei que completavam o processo de emancipação do Corpo de Bombeiros, o Governo tentava aprovar projetos de reforma impopulares. Foram quatro tentativas frustradas de votação das leis. No primeiro dia que entrou em pauta para votação, no dia 13 de junho, temendo a derrota na votação da PEC 261, que alterava o tempo de contribuição para aposentadoria dos servidores, a base do Governo retirou o quórum, barrando o seguimento da votação dos projetos que tratavam dos bombeiros. Segundo matéria, a oposição tentou inverter a ordem dos projetos para que os projetos dos bombeiros fossem votados antes, “mas o governo barrou essa possibilidade”. Foram mais três tentativas frustradas da mesma forma, nos dias 20 e 27 de junho, e no dia 04 de julho, sendo finalmente aprovado, no dia 06 de julho em sessão extraordinária, após a aprovação da PEC 261.

Figura 11 – Imagem da ALRS dia 13.06 após a retirada do quórum para votação



Fonte: Site SIMPE/RS.

Essa dificuldade na aprovação da totalidade das leis apareceu em algumas das entrevistas. O BM2 diz: “Nós tivemos um probleminha nesse início, até o governo editar as leis, se convencer de encaminhar o processo, mas eu acho que o nosso maior problema vai ser

realmente a estruturação dessa nova instituição”. O BM5 também aborda o assunto em sua fala: “O processo está acontecendo muito lento. Para quem for estudar como se deu, daqui uns 40 ou 50 anos não irá parecer, mas para nós que estamos vivenciando isto, é bastante lento. Acredito que a crise financeira, não só no Estado, como no País, trouxe um pouco dessa limitação. O processo político também é algo novo para nós, e estamos aprendendo a jogar, já no transcorrer do jogo”.

Ainda, apareceu nas entrevistas que os entraves impostos pelo Governo do Estado não pararam na aprovação das leis. O prazo de 180 dias previsto para finalização do processo de emancipação começou a correr em 13 de julho, data da sanção das últimas leis, e ainda não houve a nomeação do Comandante e do Subcomandante Geral, para coordenar o processo. O BM4 traz que: “O processo é muito difícil, muito moroso, muito incerto. [...] existe muita incerteza. A instituição separou dia 13 de julho. A contar de 13 de julho de 2017, hoje são 07 de agosto e nós ainda não temos um comandante designado. Só um comandante interino e o processo está correndo... 90 dias para a opção das pessoas, 180 dias para a separação total. E os atos não estão sendo tomados porque nós estamos aguardando o comandante ser designado. Ou estão sendo tomados não na velocidade que poderiam se já tive um comandante designado. Claro que a gente sabe que depende de uma questão política que foge da nossa alçada”.

Concluída essa análise do contexto histórico, que procurou retratar um pouco do cenário interno e externo da Instituição, nesse momento de emancipação, será abordado agora o processo de construção do planejamento estratégico do CBMRS.

## 5.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS

A construção do Planejamento Estratégico do CBMRS pode ser dividida em duas fases: a primeira, basicamente conduzida pelo efetivo orgânico da Instituição, com a orientação de particulares voluntários na transmissão de conhecimento; e a segunda fase, onde houve a profissionalização do processo, através da coordenação do processo pela Secretária de Planejamento, Gestão e Governança – SPGG, através de servidores do Departamento de Planejamento Governamental – DEPLAN.

### 5.2.1 Prospectiva 21 – Primeira fase

A construção do planejamento estratégico do CBMRS teve início em fevereiro de 2016. Conforme consta na Ordem de Serviço nº 001/DODC-CCB/2016 que regulou o evento, o planejamento foi denominado Prospectiva 21, uma vez que tinha por objetivo projetar a Instituição para até o ano de 2021.

O primeiro evento caracterizou-se como uma imersão no tema do planejamento estratégico e ocorreu nos 23, 24 e 25 de fevereiro de 2016, no município de Torres. Participaram todos os Oficiais da Carreira de Nível Superior – QOEM, detentores do CEBO ou equivalente, em exercício de suas funções em unidades de Bombeiro Militar; Alunos Oficiais possuidores do Curso de Especialização em Bombeiro Militar e 1º Tenentes do Quadro de Tenentes de Polícia Militar que se encontram em função de comando de frações destacadas de Bombeiro. Como preparação, foi solicitado que os participantes fizessem a leitura e elaborassem uma resenha dos seguintes artigos: Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais, de Izabela Moreira Corrêa; Planejamento estratégico organizacional, de Emerson Rodrigues Barbosa e Gilberto Brondani; e, Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica, de Hernan E. Contreras Alday.

Conforme verifica-se na programação extraída da supracitada ordem de serviço (quadro 6), o evento dividiu-se em palestras e oficinas:

Quadro 6 – Programação do evento de imersão

Dia 23 de Fevereiro – terça-feira	
14h00m	Abertura do evento – Ten Cel Krukoski
14h30m	Mesa sobre cenários – temas sobre as áreas de atuação dos Bombeiros Militares, sua organização, financiamento e visão para 2021 – Coordenação do Prof. Dr. Paulo Ricardo Silva Ferreira
16h00m	Intervalo
16h30m	Apresentação da metodologia prospectiva e o resultado esperado – Prof. Dr. Paulo Ferreira
17h30m	Depoimento Oficial CBMSC – Ten Cel Cesar
18h30m	Jantar
19h30m	Sistematização do planejamento estratégico – Prof. Mestre Airton Dória
22h00m	Encerramento

Dia 24 de fevereiro – quarta-feira	
07h00m	Café da manhã
09h00m	Sistematização do planejamento estratégico – Prof. Mestre Airton Dória
10h30m	Intervalo
11h00m	Continuação dos trabalhos
12h30m	Almoço
14h30m	Trabalho em oficinas para definições estratégicas
16h00m	Intervalo
16h30m	Trabalho em oficinas para definições estratégicas
19h00m	Encerramento
19h30m	Jantar
21h00m	Reunião dos Cmt CRB com Cmt CCB
Dia 25 de fevereiro – quinta-feira	
07h30m	Café da manhã
08h30m	Apresentação dos grupos temáticos – Prof. Mestre Airton Dória e Prof. Dr. Paulo Ferreira
10h00m	Intervalo
10h30m	Palestra final
12h30m	Almoço
14h00m	Encerramento

Fonte: Ordem de Serviço nº 001/DODC-CCB/2016.

A primeira mesa abordou o tema “As áreas de atuação dos Bombeiros Militares, sua organização, financiamento e visão para 2021”, e teve como coordenador o Prof. Dr. Paulo Ricardo Silva Ferreira, graduado em Administração pelas Faculdades Porto Alegrenses, pós-graduado em Administração Hospitalar também pela FAPA, e doutorado em *Gestion Y Comercializacion*, pela Universidad Leon – U.LEON, Espanha. Em continuidade, o Prof. Dr. Paulo Ferreira, apresentou a metodologia de trabalho que seria empregada na prospectiva, expondo os resultados esperados.

Ainda no primeiro dia, o então Ten Cel BM César de Assumpção Nunes, do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, apresentou seu depoimento a respeito da experiência de sua instituição com a emancipação da Polícia Militar. Relatou aos presentes como foi o processo e quais foram as maiores facilidades e dificuldades encontradas na época.

O encerramento das atividades do primeiro dia ficou por conta do Prof. Mestre Airton Cardoso Dória, graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica – RS, especialista em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing/SP, mestre em Administração e Negócios pela PUC/RS e Aluno Especial do PPGA/FEA/USP na área de Educação Corporativa, que tratou da sistematização do planejamento estratégico.

No segundo dia, no turno da manhã os trabalhos referentes a sistematização do planejamento estratégico tiveram continuidade com o Prof. Me. Airton Dória. No turno da tarde, os participantes do evento foram divididos em seis grandes grupos com o objetivo de definir as estratégias, sendo que cada grupo ficou responsável por abordar uma etapa do planejamento: negócio, ambiente, cenários, administração estratégica, estratégia e, por fim, controle e avaliação.

No terceiro e último dia, foram apresentados os trabalhos produzidos pelas oficinas, conforme veremos a seguir:

### 5.2.1.1 *Negócio*

O primeiro grupo teve como tarefa, definir o negócio, “O QUE SOU?”, trazendo: histórico; missão, visão e valores; fatores críticos de sucesso; políticas corporativas; e, análise dos processos.

Segundo constou da apresentação produzida, o grupo definiu que o **negócio** do CBMRS é “Defesa e proteção da vida, do meio ambiente e do patrimônio” (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 04).

A sua **missão** é “exercer as atividades de prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos, e ações de proteção e defesa civil contribuindo para o desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul” (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 05).

A **visão** é “ser percebida como referencial de excelência nas atividades de bombeiro no Brasil, com elevado índice de credibilidade e confiança junto a população até 2021” (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 06).

Seus **valores** são: “comprometimento, ética, respeito a vida, responsabilidade social, moralidade, integridade, inovação, hierarquia, disciplina, probidade e transparência” (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 07).

Como **fatores críticos de sucesso**, foram apresentados os seguintes:

- Recursos Humanos Capacitados: Bombeiros militares com a devida formação, especializados, aperfeiçoados e continuamente treinados para o cumprimento das suas missões;
- Recursos Logísticos: Equipamentos, materiais, viaturas, embarcações, aeronaves e tecnologias em quantidade e qualidade suficientes para os serviços da corporação;
- Recursos financeiros: Verbas orçamentárias e extra orçamentárias;
- Doutrina: Procedimentos operacionais e administrativos padronizados, com vistas a uma prestação de serviços;



- **Legislação:** Conjunto de normas que garantam as atividades da Instituição, sua segurança jurídica plena;
- **Bem-Estar Social:** Promovem e estimulam ações aos bombeiros militares que busquem a melhora de sua qualidade de vida, desenvolvendo-a e acompanhando-a permanentemente;
- **Comunicação Institucional Integrada:** Divulgação e valorização da imagem e das ações desenvolvidas pelo CBMRS, abrangendo os diversos tipos de comunicação e marketing e stakeholders da corporação (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 08-10).

Como **políticas corporativas**, foi apresentado pelo grupo:

- Fortalecer a imagem institucional do CBMRS;
- Investir em tecnologia da informação;
- Otimizar a interação/integração com os sistemas de Proteção e Defesa Civil e de Segurança Pública;
- Fomentar investimentos em equipamentos e inovações tecnológicas;
- Fomentar programas de prevenção de incêndios e desastres, visando efetivar o ciclo de prevenção e construir uma cultura social prevencionista;
- Promover política de inclusão de pessoal e qualificação profissional (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 11-12).

Por fim, o último tópico abordado pelo grupo foi a **análise dos processos**, sendo sugerido:

- Criar equipe de gestão de processos para analisar, mapear, implantar e padronizar processos com o objetivo de otimizar resultados, fiscalizando, avaliando e revisando estes processos;
- Criar equipe de auditoria e controle de processos internos;
- O suporte da ação estratégica deverá ser viabilizado por meio de sistema de gerenciamento atualizado de tecnologia da informação (PROSPECTIVA 21, 2016a, p. 13).

### 5.2.1.2 Ambiente

O segundo grupo teve como tarefa, definir o ambiente, “ONDE ESTAMOS?”, trazendo aspectos político, legal, econômico, social, tecnológico, apresentando uma análise do ambiente externo e interno.

Em sua apresentação, o grupo trouxe que o CBMRS se encontra inserido em uma instituição centenária, que é a Brigada Militar, da qual ainda é dependente, porém, em face da criação de uma nova instituição, sendo que:

No **aspecto político**, o Estado apresenta uma morosidade no encaminhamento do processo de separação do Corpo de Bombeiros, essa “demora” gera incertezas;

No **aspecto legal** o corpo de bombeiros tem seu marco legal em – 02/07/2016, garantido por meio da EC 67/14. Contudo, ainda depende da aprovação de leis estruturantes o que gera uma “insegurança” jurídica;



No **aspecto econômico** o estado apresenta uma crise financeira que impacta diretamente no futuro do CBMRS, pois reflete nas contratações, no repasse de recursos e investimentos e na própria desvinculação;

No **aspecto social**, em decorrência das incertezas conjunturais quanto à legislação e economia, há clima tenso no efetivo que refletirá no processo de escolha no momento da separação e na própria motivação para o trabalho; (*Constatação através do grande número de manifestações em grupos em redes sociais (whatsapp)*);

No **aspecto tecnológico** o CBMRS ainda é dependente da BM;

No **aspecto ambiental** inexistem participações e atuações relevantes, (Zika, Hazmat, Resíduos Sólidos);

Em relação ao **cenário Nacional**, o CBMRS encontra-se atrás dos outros Corpos de Bombeiros (PROSPECTIVA 21, 2016b, p. 03-05, grifo nosso).

Na análise do **ambiente externo**, o grupo apresentou como ameaças, a partir da desvinculação:

- Conjuntura financeira desfavorável do Estado;
- Bombeiros voluntários;
- Pressão econômica/política para aprovação dos PPCIs;
- “Contestações” recorrentes sobre a capacidade técnica do CBMRS em relação a prevenção – CREA/Empresários/Políticos/BV e Imprensa;
- Incertezas quanto ao patrimônio – Prédios e estrutura administrativa/logística para consolidação da independência;
- Incertezas quanto à legislação estruturante;
- Incertezas quanto à carreira (PROSPECTIVA 21, 2016b, p. 06).

Como oportunidades, o grupo apresentou o que segue:

- Grande aceitação do público – Marca Bombeiro Militar (Credibilidade);
- Melhor exploração da prevenção;
- Convênios com outras instituições e outros estados;
- Contabilização das atividades e serviços diretamente para o CBMRS;
- Melhor aproveitamento das respostas aos desastres – Defesa Civil;
- Possibilidade de padronização e melhoria da qualidade;
- Captação de recursos (Federais – SENASP – Defesa Civil);
- Melhoria da articulação política;
- Pensamento e planejamento estratégico (PROSPECTIVA 21, 2016b, p. 09).

Na análise do ambiente interno, os pontos fracos apresentados foram:

- Somos poucos (em efetivo e capilaridade);
- Morosidade na área de prevenção;
- Não utilização de ferramentas tecnológicas;
- Abdicação do APH como serviço essencial do CBM;
- Deficiência na utilização da mídia e divulgação da imagem institucional;
- Falta de padrão (PROSPECTIVA 21, 2016b, p. 10).

E os pontos fortes:

- Crescimento institucional a partir de grandes eventos/sinistros;

- Autonomia gerencial de recursos;
- Uso do Funrebom;
- Qualidade dos Serviços de salvamento; APH onde está implantado; Mergulho; Cães; Salvamento Aquático (serviços ainda sem concorrência de alto nível);
- Capacidade de mobilização (FT) -Temporal Porto Alegre e Enchentes;
- Qualidade do profissional;
- Programas sócio-educativos;
- Hierarquia e disciplina (PROSPECTIVA 21, 2016b, p. 11).

### 5.2.1.3 Cenário

O terceiro grupo, ficou responsável por fazer uma análise do cenário “ONDE ESTAMOS EM 2016?” e “ONDE QUEREMOS IR EM 2021?”.

Quadro 7 – Eixos 2016 – 2021

Eixo	2016	2021
Político	Após 80 anos de serviços enquadrados dentro da Brigada Militar, por meio de trabalho de articulação política de vários atores, conquistamos a emancipação e criação do novo Corpo de Bombeiros Militar; Estamos dentro de um período de transição que se encerrará em 02 de julho de 2016. Carecemos do encaminhamento das 3 leis estruturantes da nossa nova instituição, a saber, Lei de Organização Básica, Fixação de Efetivo e Lei de Transição.	Consolidação do plano de carreira; Consolidação do Corpo de Bombeiros como Instituição Militar reguladora dos demais serviços auxiliares de bombeiros; Consolidação da previdência; Equiparação de carreiras;
Econômico	O País e o Estado encontram-se em situação financeira precária, quiçá, em estado de falência; O Novo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul nasce com um déficit de efetivo de mais de 50% entre previsto e existente; O Corpo de Bombeiros é um “agente de regulação econômica”, atualmente sendo responsabilizado por ser parte do entrave ao desenvolvimento econômico do Estado.	Termos sustentabilidade financeira através de: a. orçamento próprio, b. FUNREBOM (Consolidação da prevenção e do exercício da polícia administrativa); c. Fomento a ensino e pesquisa através de instituição de ensino superior (MEC, FINEP, CAPES, CNPQ); Convênios
Ambiental	Não há gestão ambiental efetiva, (iniciativas pontuais).	Implantação de um sistema de gestão ambiental: Preocupação com o manejo dos recursos naturais não renováveis (água, óleos, produtos perigosos, etc.); Destinação adequada dos resíduos de diversas naturezas manejados na atividade de bombeiro; Preparação especial para lidar com situações de desastres naturais e incêndios florestais, entre outros, que tenham grande impacto no ambiente; Estímulo a edificações sustentáveis através da segurança contra incêndio e pânico em edificações e áreas de risco.

Eixo	2016	2021
<b>Social</b>	<p>Existem programas sociais para estímulo à mudança comportamental para adoção de posturas preventivas, porém limitada a ações na Operação Golfinho e iniciativas pontuais nos CRBs;</p> <p>A atuação do Corpo de Bombeiros, quando da prevenção de desastres naturais, é operacional, de resposta, porém não preventiva;</p> <p>Não há estrutura de atendimento ao bombeiro militar em suas necessidades básicas;</p> <p>Não há utilização de mídia sociais para a formação de uma cultura preventiva;</p>	<p>Implantar a gestão da responsabilidade social para o Corpo de Bombeiros (ISO 16001);</p> <p>Transformar os programas sociais em programas institucionais visando difundir a cultura preventiva;</p> <p>Ampliar a atuação do Corpo de Bombeiros incluindo ações de prevenção e planejamento em matéria de defesa civil;</p> <p>Implantar uma estrutura mínima de apoio ao bombeiro militar;</p>
<b>Tecnológico</b>	<p>As possibilidades de recursos tecnológicos atuais são praticamente ilimitadas, porém a falta de competências, padronização e treinamento para a utilização dos mesmos gera uma subutilização;</p> <p>A heterogeneidade das redes de comunicações, quando existentes, geram dificuldades nas ações tipicamente operacionais;</p> <p>O emprego dos recursos tecnológicos poderia mitigar a carência de recursos humanos;</p>	<p>Tornar os processos de gestão do Corpo de Bombeiros eletrônicos (digitais). Para tanto há necessidade também de capacitação;</p> <p>Estabelecer redes de comunicações eficientes e contínuas;</p> <p>Criar doutrina, capacitação e inserção de recursos tecnológicos para aumentar a eficiência das ações do Corpo de Bombeiros;</p> <p>Estímulo à pesquisa e inovação dentro da instituição e com interação dos órgãos a fins.</p>
<b>Gestão</b>	<p>Modelo de gestão burocrática;</p> <p>Ciclo incompleto de aprimoramento contínuo;</p> <p>Gestão organizacional incompatível com os modelos organizacionais modernos;</p> <p>Gestão sem integração entre CCB e Comandos Regionais.</p>	<p>Adoção de um modelo de gestão por resultados em cumprimento ao Art. 37 CF;</p> <p>Implantar a gestão por competência dentro dos cargos e funções;</p> <p>Sistematizar o ciclo completo de aprimoramento contínuo em âmbito institucional e dentro das unidades de negócio (Indicadores de desempenho, feedback, correção e padronização);</p> <p>Criação de um escritório de gestão, projetos e competências (CHA);</p> <p>Implantação de auditoria;</p> <p>Criação de política de estímulo à produtividade do bombeiro militar;</p>
<b>Institucional</b>	<p>Atualmente fazemos parte da estrutura institucional da BM.</p> <p>A mobilidade dos oficiais dentro da estrutura da BM e do Corpo de Bombeiros, entre as especializações;</p> <p>A instabilidade da carreira ferindo princípios e valores basilares da instituição;</p> <p>Cuidado com a imagem institucional ainda incipiente.</p>	<p>Criar a estrutura institucional do CBMRS;</p> <p>Estruturar os planos de carreira, com previsibilidade e critérios transparentes de ascensão profissional;</p> <p>Cuidar da imagem institucional, reforçando valores e mantendo os altos índices de credibilidade.</p>
<b>Ensino</b>	<p>Não há perfil profissiográfico formado para direcionar as ações de formação e de atualização;</p> <p>Não há investigação (pesquisa) para realimentação ao aperfeiçoamento contínuo;</p> <p>Não há reconhecimento da futura Academia de Bombeiro Militar como Instituição de Ensino;</p> <p>Não há fomento específico para área de ensino e pesquisa;</p> <p>As instalações atualmente não são adequadas;</p>	<p>Definir o perfil do profissional mais adequado para o desempenho da função;</p> <p>Fomentar a investigação (pesquisa) para o aperfeiçoamento contínuo;</p> <p>Criar a Academia de Bombeiro Militar como Instituição de Ensino Superior;</p> <p>Angariar recursos específicos para área de ensino e pesquisa (MEC, CAPES, FINEP, CNPq, ...);</p> <p>Integração em Redes Nacionais e Internacionais de cooperação técnica e científica.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em PROSPECTIVA 21, 2016c.

O quadro 7 ilustra o que foi produzido pelo grupo 3 durante a oficina, sendo feito um paralelo entre a situação atual (2016) e o que se espera para o futuro, em 2021, em diversos eixos temáticos, considerados de interesse da instituição.

#### 5.2.1.4 Administração Estratégica

O grupo 4, à semelhança do grupo 3, também fez uma análise comparativa, da situação atual (2016) e o planejamento para 2021, relativamente diversas áreas de interesse, como: recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, além da estrutura organizacional, clima organizacional, legislação e responsabilidade socioambiental.

Quadro 8 – Áreas de interesse 2016-2021

ÁREA	2016	2021
<b>Recursos Humanos</b>	Há aproximadamente 2.500 Bombeiros Militares na ativa Realização de levantamento de necessidade de pessoal para concurso	Lei de regularidade de inclusão Efetivada a contratação de pessoal necessário para a expansão prevista (Oficiais/Praças) Pessoal devidamente treinado e capacitado Programa de treinamento contínuo Programa de bombeiros militares temporários Serviço militar obrigatório no Corpo de Bombeiros Possibilidade de nova nomeação no mesmo cargo
<b>Recursos Financeiros</b>	Recursos do Tesouro Livre Fundo Estadual de Segurança Pública - FESP Fundo Municipal de Reequipamento de Bombeiros - FUMREBOM Convênios Doações Repasse de Recursos de Outros Órgãos (MP, MPT, etc.)	Recursos do Tesouro Livre (+ Investimentos) Fundo Estadual de Bombeiro Militar – FEBOM (percentual das taxas) Fundo Municipal de Reequipamento de Bombeiros FUMREBOM Convênios – ampliação (três esferas) Doações Repasse de Recursos de Outros Órgãos (MP, MPT, etc.)
<b>Recursos Materiais</b>	Dependência do PPC Descentralizada através do FUMREBOM Falta de padronização Descontrole patrimonial	Vinculação de investimentos nos recursos do Tesouro Livre Centralização das aquisições Planos de aplicação Padronização de materiais e equipamentos Controle patrimonial Centro de apoio logístico Criação dos Centros de Treinamento de Bombeiros Militares (temáticos e regionalizados).

ÁREA	2016	2021
Tecnologia	Está em andamento: - SISBOM - E-193	Manter atualizadas as tecnologias com política de renovação contínua. Busca de novas tecnologias de RH, logística e patrimônio. Integração de TI entre CCB e CRB's. Aplicação de TI referente à Inteligência Corporativa Substituição e consequente melhoria na tecnologia de comunicação via rádio, fixa, móvel digital. Rede Lógica Implantação de aplicação de tecnologia de georeferenciamento.
Estrutura Organizacional	Leis da Brigada Militar	Leis Estruturantes do CBMRS
Clima Organizacional	Estabelecer políticas de conscientização a partir da qual o servidor consiga visualizar a empresa como organização, e que o seu desempenho está diretamente vinculado ao sucesso desta, e este, ao progresso e evolução de todos	Consolidação das políticas implementadas: “Servidores altamente comprometidos” Vender a Imagem Institucional
Legislação	Legislação de Segurança Contra Incêndio – 14.376 LOB/ BM	Lei de Regulação da Atividade Operacional Lei de Inclusão de Efetivo Lei de Regulação de Serviços Auxiliares Lei de Ensino
Responsabilidade Socioambiental	Não há política estruturada. O CBMRS tem procurado se adaptar para cumprir as demandas a partir do momento em que elas surgem, visando sempre respeitar a legislação ambiental vigente.	O CBMRS deverá estar preparado com recursos financeiros, pessoal e materiais, para cumprir metas cada vez mais rigorosas. Implementar políticas ambientais sustentáveis que visem a destinação correta de resíduos, aproveitamento de recursos hídricos e geração de energia alternativa limpa. Regularização de Centros de Treinamento de Bombeiros Militares.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em PROSPECTIVA 21, 2016d.

No quadro 8 foi traçado um paralelo entre o que o grupo apresentou 2016 como pontos estratégicos a serem trabalhados pelo CBMRS no ano de 2016 e a expectativa para 2021.

#### 5.2.1.5 Estratégia

O grupo 5, mediado pela Cap Jaqueline da Silva Ferreira, abordou a estratégia, trazendo novamente temas, como: visão, missão, valores, mas também apontando outras questões, como: objetivo geral e diretrizes/eixos.

A **visão** CBMRS para esse grupo é: “ser reconhecido nacionalmente como uma corporação militar de excelência na prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos, ações de defesa civil e polícia judiciária militar” (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 02).

A **missão** é “prevenção e o combate de incêndios, as buscas e salvamentos, as ações de defesa civil e a polícia judiciária militar” (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 03).

Os **valores** institucionais apontados foram: hierarquia, disciplina, ética, honestidade, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional, transparência, profissionalismo, comprometimento, eficiência, integração, modernização e padronização.

O **objetivo geral**, por sua vez, foi concebido como: “potencializar os recursos humanos e materiais do CBMRS para melhor atender à sociedade gaúcha” (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 05).

Por fim, foram sugeridas cinco diretrizes ou eixos para atuação, conforme segue:

- 1º) Solidificar a estrutura organizacional do CBMRS;
- 2º) Elaborar um Planejamento Estratégico;
- 3º) Gerenciar o quadro de pessoal;
- 4º) Investir em Tecnologia da Informação;
- 5º) Otimizar a Prevenção de Incêndios (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 06).

Para a solidificação da estrutura organizacional do CBMRS, o grupo apresentou nove objetivos:

- a) Buscar indicadores e dados da situação atual do CBMRS;
- b) Regulamentar a legislação de estruturação do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul;
- c) Padronizar os procedimentos por meio de manuais;
- d) Firmar Convênios e Termos de Cooperação com órgãos públicos e instituições privadas;
- e) Selecionar os responsáveis pelas equipes que comporão os setores administrativos e operacionais do CBMRS;
- f) Colocar servidores bombeiros em locais estratégicos (Assembleia, Congresso, etc.);
- g) Investir em Marketing Institucional (Assessoria de Imprensa, mídias sociais, etc.)
- h) Investir em Transparência;
- i) Criação de OBMs em cidades com maior número de habitantes e em posição estratégica;
- j) Criação e Capacitação dos Centros de Formação e Treinamento Operacional;
- k) Investir em Tecnologias da Informação (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 07-08).

Para a elaboração do Planejamento Estratégico, foi sugerido:

- a) Criação de Comissões Temáticas para elaboração do Planejamento Estratégico (Comando), Tático (CRBs) e Operacional (Batalhões);
- b) Elaboração de cronograma de encontros semestrais;

- c) Promover o acompanhamento e avaliação das medidas propostas nos encontros;
- d) Disseminar a cultura do Planejamento Estratégico, destacando sua importância, como essencial para determinação: como estamos? O que queremos? Quais os caminhos? (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 09).

As sugestões para o gerenciamento do quadro de pessoal foram:

- a) Fomentar o aprimoramento intelectual do efetivo (Graduação, Mestrado, Doutorado);
- b) Promover o ingresso contínuo de oficiais e praças no CBMRS visando a complementação e oxigenação dos quadros;
- c) Planejamento dos Cursos de Formação e Especialização
- d) Exigência de nível superior para ingresso no CBMRS;
- e) Implementação da gestão por resultados;
- f) Buscar a complementação do efetivo mediante contratação de servidores militares temporários (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 10).

Na diretriz de investimento em tecnologia da informação, as propostas foram:

- a) Investir em tecnologias modernas de telefonia celular e sistemas de transmissão autônomas para instalação de repetidoras e melhorar a infraestrutura;
- b) Investir em tecnologias para facilitar o atendimento às ocorrências;
- c) Atualização dos equipamentos de hardware e software, juntamente com a criação de sistemas de informação integrados (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 11).

Por fim, para última diretriz apresentada, otimização da prevenção de incêndios, as propostas foram:

- a) Investir em Convênios e Termos de Cooperação com instituições de ensino para utilização de estagiários de engenharia e arquitetura a fim de promover pré-análise;
- b) Reestruturar e aprimorar o efetivo das SPIs e AATs (para todo o efetivo);
- c) Padronizar, em nível estadual, os procedimentos relacionados à prevenção de incêndios;
- d) Investir e qualificar o efetivo, bem como desenvolver tecnologias, em Tecnologia da Informação para otimizar a Prevenção a Incêndios (PROSPECTIVA 21, 2016e, p. 12).

#### *5.2.1.6 Controle e avaliação*

O sexto e último grupo, sob a mediação do Maj Bittencourt abordou o tema controle e avaliação.

Estabeleceu como premissa básica a necessidade de aglutinar dados e informações como, por exemplo, os números gerenciais de prevenção e operacional; identificação dos

problemas, falhas e erros do CBMRS, comparação de resultados obtidos e auditorias das informações gerenciais.

Como necessidade institucional, o grupo apontou a de possuir um software de controle de gestão, um sistema de informações gerenciais integrados, sugerindo a utilização do SISBOM, E-193 e E-Bombeiros.

Acrescentou a necessidade de criação de uma Seção de Controle e de Avaliação do Planejamento Estratégico, sugerindo atribuir a missão de auditoria e controle à Corregedoria do CBMRS.

Como instrumentos de controle a proposta foi:

1. Contrato de gestão
2. Avaliação de desempenho
3. Demonstrações Contábeis
4. Execução orçamentária
5. Relatórios
6. Software de Gestão
7. Controle patrimonial e de Investimentos
  - a. Estadual
  - b. Municipal (FUMREBOM) (PROSPECTIVA 21, 2016f, p. 05).

Os indicadores básicos de gestão foram divididos por áreas temáticas, sendo elas: prevenção; combate a incêndios, buscas, salvamentos e ações de defesa civil; patrimonial; e, gestão de recursos humanos.

No eixo da **prevenção**, o problema identificado foi a emissão de Alvarás de Prevenção e Proteção Contra Incêndio – APPCI e os indicadores estabelecidos foram:

1. Tempo de liberação (PSPCI e PPCI);
2. Padronização do processo administrativo (interno e externo) – dos Planos de Prevenção;
3. Produção por CRB, por BBM e por cidade (PROSPECTIVA 21, 2016f, p. 06).

No eixo de **combate a incêndios, buscas, salvamentos e ações de defesa civil**, o problema identificado foi tempo de resposta, nos municípios sede dos OBM's e nos municípios sem OBM's e os indicadores estabelecidos foram:

1. Tipo de ocorrências;
2. Parametrização das ocorrências;
3. Parametrização de demanda de ações de Defesa Civil;
4. Controle de Hidrantes públicos (PROSPECTIVA 21, 2016f, p. 07)



No eixo patrimonial, o problema identificado foi a falta de controle efetivo do patrimônio da instituição. Como indicadores de controle e avaliação foram indicados os seguintes:

1. Controle de Frota;
2. Controle de Manutenção de Viaturas e de Equipamentos;
3. Vida útil de Viaturas e de equipamentos;
4. Mapeamento de Viaturas e equipamentos especializados (PROSPECTIVA 21, 2016f, p. 08).

No eixo de gestão de recursos humanos, último abordado, o problema apontado foi a falta de controle efetivo das valências e deficiências dos Recursos Humanos da instituição.

1. Identificação dos Militares com qualificação e especialização específica;
2. Educação corporativa (cursos de reciclagem, especialização, etc.);
3. Biometria da Tropa (PROSPECTIVA 21, 2016f, p. 09);

Com a apresentação do trabalho produzido pelo último grupo, que abordou o controle e avaliação do planejamento estratégico, foram encerradas as atividades dessa que foi considerada a primeira fase do Planejamento Estratégico do CBMRS.

## **5.2.2 Prospectiva 21 – Segunda fase**

A partir da constituição da Assessoria de Planejamento Estratégico, o CBMRS buscou a parceria da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG, do Estado do Rio Grande do Sul, usando por base os insumos materiais produzidos na imersão de fevereiro de 2017, que pode ser considerada como uma primeira fase da construção do Planejamento Estratégico do CBMRS.

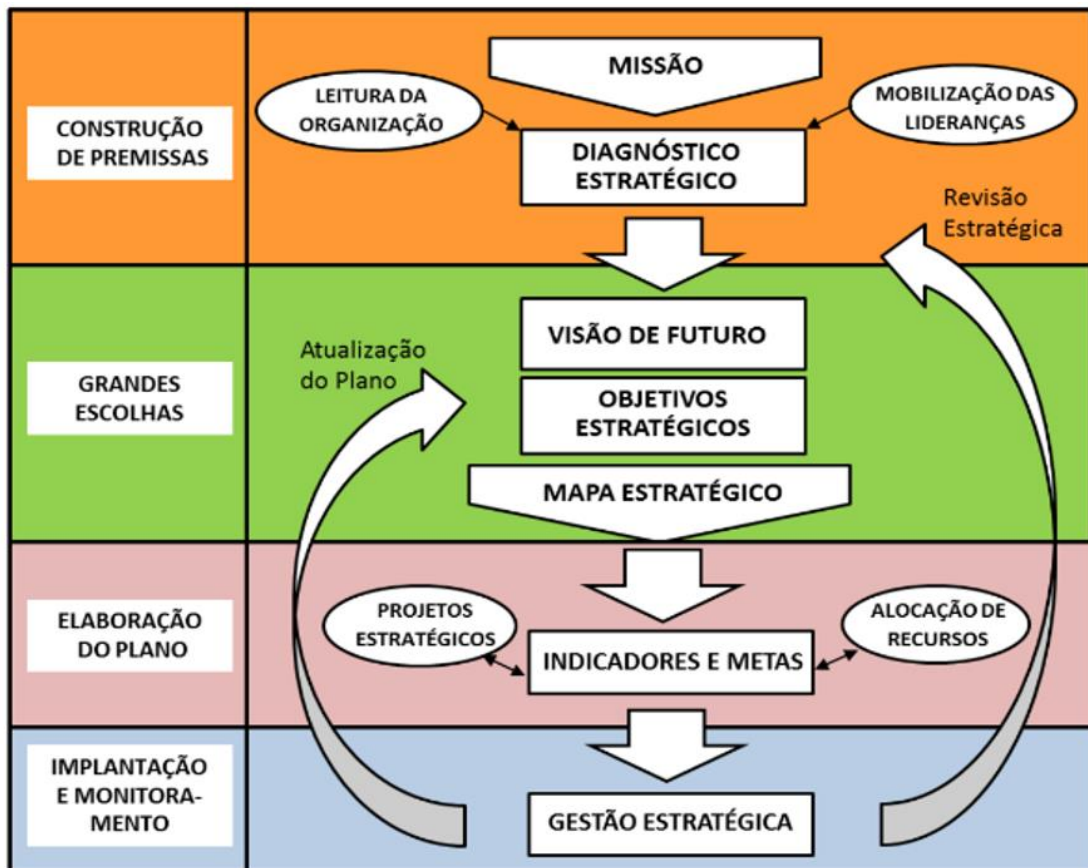
O processo de construção do planejamento envolveu equipes de coordenação do CBMRS e da SPGG. No desenvolvimento dos trabalhos foi envolvido todo o efetivo do CBMRS, sendo realizadas três oficinas presenciais com a participação de cerca de 40 oficiais e duas pesquisas online, disponibilizadas para toda a instituição. (RIO GRANDE DO SUL, 2017b, p. 05).

A SPGG atuou por meio do Departamento de Planejamento Governamental – DEPLAN. Os técnicos do DEPLAN deram o suporte metodológico e fiscalizando a sua implementação, conduzindo as oficinas e sistematizando os resultados. Ainda foram os responsáveis pela elaboração e tabulação das pesquisas online. Ao Comando do CBMRS competiu a mobilização

da instituição para a participação no processo, a validação das etapas, além de ter contribuído na tabulação das pesquisas online.

A metodologia empregada “baseou-se no procedimento divulgado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2016)<sup>7</sup>, utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta” (RIO GRANDE DO SUL, 2017b, p. 16) a partir de um modelo adaptado da Macroplan<sup>8</sup> no qual o processo está subdividido em quatro etapas: construção de premissas ou fundamentos; grandes escolhas; elaboração do plano estratégico; e, implementação e monitoramento do plano, conforme figura 12.

Figura 12 – Processo de Planejamento Estratégico (adaptado de Macroplan, 2001)



Fonte: ZIMERMANN, 2010.

Para a consecução das três primeiras etapas propostas, conforme metodologia empregada, foram realizadas três oficinas e duas pesquisas online com a finalidade de difundir

<sup>7</sup>A metodologia difundida pela ENAP foi adaptada de MACROPLAN (2001).

<sup>8</sup>A Macroplan é uma empresa brasileira de consultoria em cenários prospectivos, administração estratégica e gestão orientada para resultados, que já desenvolveu mais de 250 projetos de consultorias para grandes e médias empresas, instituições governamentais e entidades educacionais e tecnológicas.

amplamente os resultados obtidos nas oficinas, validando e ouvindo as opiniões dos membros da instituição quanto ao Planejamento Estratégico.

#### 5.2.2.1 Construção de Premissas

Na primeira etapa do planejamento estratégico proposto pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, são feitas uma leitura organizacional e uma análise dos ambientes internos e externos, são estudadas a missão e os valores organizacionais, além de uma mobilização das lideranças.

##### a) Leitura da organização:

Para a leitura da organização, são analisados os principais documentos organizacionais, tais como: planejamentos anteriores, decretos regimentos.

##### b) Mobilização das lideranças:

A mobilização das lideranças é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, sendo assim, é necessário captar a visão das lideranças da organização. Como sugestão para essa mobilização, Zimmermann (2010) traz a realização de entrevistas semiestruturadas, contemplando tópicos como: missão e visão de futuro; resultados institucionais; excelência nos processos de trabalho; qualidade dos produtos e serviços; comunicação; sistemas e lógicas; gestão de pessoas; tecnologias utilizadas; infraestrutura; gestão orçamentária e disponibilidade de recursos.

##### c) Missão:

Delimitar a missão é “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 117).

Na mesma linha, Zimmermann (2010) diz que “a missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser”.

Aprofundando o tema, e com foco no planejamento governamental, Paludo e Procopiuck (2014, p. 30-31) também trazem que a missão deve expressar com clareza o motivo de existir da organização e o que ela faz. Para os autores,

A missão é mais do que uma proposta atraente. Mesmo sendo genérica, deve ser clara o suficiente para permitir sua compreensão e internalização pelos funcionários, e seu reconhecimento pela sociedade, clientes e fornecedores.

[...] deve ser escrita de forma clara, sucinta e mediante o uso de palavras de fácil compreensão, a fim de que todos – diretores, gerentes, funcionários e público externo – a entendam da mesma forma que a organização a definiu.

A missão é sintetizada numa frase genérica que traduz em poucas palavras a proposta principal da organização e o que ela se propõe a fazer.

Ao tratar-se de organizações públicas é importante também observar o que prescreve a lei quanto as competências e áreas de atuação, evitando definir uma missão mais restritiva ou extrapolar na decisão do legislador.

#### d) Valores:

Valores são princípios, crenças, filosofias, políticas, ideologias que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Servem de norte para a gestão estratégica, que é construída no cotidiano, pois são referências para significar as atitudes e comportamentos das pessoas na organização, inspirando a execução de tarefas com o fim de satisfazer as partes interessadas e a sociedade (ZIMERMMANN, 2010).

Para Paludo e Procopiuk (2014, p. 32) “valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que se quer adquirir, preservar e incentivas”. Ainda,

Os valores definidos para a organização informar como cada membro deve se comportar no desempenho das atividades e nas demais situações do dia a dia. São definidos pela alta administração e revelam suas preferências e ideologias pessoais.

Valores são princípios, crenças, normas e padrões que orientam o comportamento e a atuação da organização, e que devem ser internalizados e incorporados em sua cultura. Valores são virtudes, são bens desejáveis que traduzem um sentido comum, uma visão única a ser compartilhada por diretores, gerentes e funcionários.

Valores refutam o individualismo e reforçam os laços entre os funcionários e suas organizações, aumentam a lealdade, favorecem a comunicação, são guias genéricos para a decisão e a ação, reforçam o otimismo e são chaves para a construção de uma consistência organizacional.

Os valores são essenciais para o pensamento estratégico e jamais devem ser reduzidos a simples proclamação de palavras de efeito, mas, por representarem os credos organizacionais, devem ser internalizados e disseminados como guias para as relações internas e externas (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014, p. 33).

Devem ser traduzidos por palavras ou expressões, como por exemplo, ética, integridade, credibilidades, responsabilidade social, trabalho em equipe, etc.

#### e) Diagnóstico estratégico/organizacional:

O diagnóstico estratégico visa definir a realidade da instituição, através da análise dos ambientes interno e externo da organização. No ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos da organização, e na do ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

A ferramenta mais comumente utilizada para fazer essa análise de cenário é a matriz SWOT<sup>9</sup>. Segundo Zimmermann (2010, p. 27-28), a matriz SWOT é

uma “fotografia” tirada do ambiente como um todo, propicia a visão do terreno onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

Na figura 13 está representada a Matriz SWOT, também denominada de FOFA no Brasil, que corresponde exatamente, a Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Figura 13 – Modelo de Matriz SWOT



Fonte: Zimmermann, 2010.

Na análise interna são identificados os pontos fortes e fracos da organização, sendo considerados fortes as competências, fatores ou características positivas existentes que favorecem o cumprimento da missão, e fraco, as deficiências, fatores ou características negativas da organização e que prejudicam o cumprimento da missão. Essa análise tem por objetivo finalístico buscar mecanismos para neutralizar os pontos fracos e fortalecer os pontos fortes. (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014).

No exame externo são verificados todos os fatores que influenciam positiva e negativamente o desempenho da organização, mas que são incontrolláveis por ela, que são as oportunidades e ameaças.

<sup>9</sup> A denominação SWOT tem origem nas letras iniciais das palavras inglesas, *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que, em português, significam, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para a construção de premissas do CBMRS, foi realizada a primeira oficina – Oficina I – com o objetivo de deliberar sobre a Missão, valores e Matriz SWOT e realizada consulta através de questionário online junto ao público interno do CBMRS. Participaram da oficina, nos dias 8 e 9 de março de 2017, 44 Oficiais do CBMRS, sendo 6 Tenentes-coronéis, 18 Majores, 13 Capitães e 2 Alunos-Oficiais, além do Cel Krukoski que foi o coordenador do evento, juntamente com a equipe da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG.

O primeiro dia foi dedicado a construção da **Matriz SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Os participantes foram divididos em três grupos com o objetivo de analisar o ambiente interno e externo da instituição.

A dinâmica teve início com o apontamento por cada participante em tarjetas, de duas forças e duas fraquezas da instituição. Essas tarjetas foram entregues aos monitores, todos da SPGG, que dispuseram todas, agrupando os apontamentos com redações similares, guiando a discussão dentro dos grupos, afim de chegar-se a uma redação final adequada. Procedeu-se da mesma forma em relação às oportunidades e ameaças.

Após concluído o trabalho nos grupos menores, todos os 44 oficiais foram novamente reunidos, para realizar a compilação dos trabalhos, observando as redundâncias e discutindo a melhor redação para cada item. Ao final dessa primeira dinâmica, foram elencadas dez forças, nove fraquezas, oito oportunidades e dez ameaças, conforme quadro 9.

Quadro 9 – Matriz SWOT resultante da Oficina I

Forças
FUNREBOM – Fundo de Reequipamento e Qualificação do CBMRS – recursos disponíveis
Instituição militar baseada em hierarquia e disciplina com previsão e missão constitucional definidas
Comprometimento, dedicação no cumprimento da missão e motivação para crescer
Poder de polícia
Capacidade e qualidade profissional do efetivo
Ingresso na carreira de Oficial tendo como requisito o ensino superior (Direito)
Trabalho em equipe e bom ambiente de trabalho
Identidade Organizacional
Existência de uma iniciativa de elaboração do Planejamento Estratégico do CBMRS
Dinamismo da atividade

Fraquezas
Ausência de um planejamento para a formação continuada
Dificuldades operacionais e administrativas e restrição no cumprimento da missão
Falta/deficiência de tecnologia da informação
Descumprimento e insuficiência de padronização
Ingresso na carreira de praça não tendo como requisito o ensino superior
Problemas de comunicação interna
Inadequação dos critérios de promoção nas carreiras
Falta de integração institucional
Sobrecarga de trabalho e excessiva exposição
Oportunidades
Imagem e credibilidade perante a sociedade
Parcerias com outras instituições públicas e privadas
Relevância social do serviço prestado
Possibilidade de ampliação da oferta de capacitação para o público civil
Expansão e ampliação dos serviços de competências institucionais, incluindo a retomada do APH no Estado
Proximidade de aprovação da legislação para autonomia do CBMRS
Inclusão de efetivo temporário
Existência de programas de educação preventiva
Ameaças
Falta de política adequada de ingresso regular de efetivo
Instabilidade das normas de segurança e estruturantes
Interferência política em decisões técnicas
Retirada do CBMRS da pauta da Consulta Popular
Política Pública de Contenção de Gastos
Dificuldade da destinação de recursos na rubrica de investimento no orçamento estadual para o CBMRS
Falta de efetivo
Plano de carreira deficitário
Consequências da reforma previdenciária
Possível desmilitarização

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017b.

No segundo dia da Oficina I, os oficiais discutiram a missão, o negócio e os valores, tendo por base os dados elaborados na primeira fase do Planejamento Estratégico.

A **missão** ficou definida como “proteger a vida e o patrimônio por meio de atividades de prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos, e ações de proteção e defesa civil” (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 33).

E o **negócio**, como “salvar e proteger” (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 33).

Por fim, a última dinâmica realizada envolveu a definição dos valores institucionais, que foram hierarquizados de acordo com o número de vezes em que apareceram, sendo escolhidos, após discussão orientada, oito valores: Ética, Coragem, Altruísmo, Disciplina, Comprometimento, Espírito de Corpo, Excelência Técnica e Responsabilidade Social.

Dentro da construção de premissas, após a Oficina I, foi realizada pesquisa online, organizada pela SPGG e disponibilizada para todo o efetivo do CBMRS entre os dias 17 e 26 de março, afim de validar os resultados obtidos. Participaram da pesquisa 1.039 bombeiros militares, o que representa 39,6% do efetivo total da instituição, que é de 2.621. A pesquisa envolveu somente a Matriz SWOT, sendo divulgado na explicação do questionário, o negócio, a missão e os valores definidos.

Segundo o relatório da pesquisa online de validação da Matriz SWOT (RIO GRANDE DO SUL, 2017b), o perfil dos respondentes referentes ao posto ou graduação ocupada, grau de instrução, área de atuação e ano de ingresso, pode ser observado no quadro 10.

Quadro 10 – Pesquisa online Oficina I: Perfil dos respondentes.

<b>Posto ou Graduação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Soldado	651	62,7
3º Sargento	125	12,0
2º Sargento	23	2,2
1º Sargento	142	13,7
1º Tenente	29	2,8
Capitão	33	3,2
Major	24	2,3
Tenente Coronel	11	1,1
Coronel	1	0,1
<b>Grau de Instrução</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	23	2,2
Ensino Médio	616	59,3
Ensino Superior	319	30,7
Especialização	73	7,0
Mestrado	7	0,7
Doutorado	1	0,1
<b>Área de atuação predominante</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Estado Maior (Administrativo)	154	14,8
Segurança contra incêndio	177	17,0
Operacional (APH, combate a incêndio, busca e salvamento)	708	68,1
<b>Ano de ingresso</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
1966 a 1997	290	27,9
1998 a 2011	422	40,6
2012 a 2016	327	31,5

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017b.



No quesito posto ou graduação, foi observado pelos pesquisadores que a maioria dos participantes são soldados (62,7%), seguidos dos sargentos (27,9%). Com relação ao grau de instrução, houve predomínio do ensino médio, correspondendo a 59,3% dos respondentes. Quanto a área de atuação, foi apontado que mais da metade atua predominantemente na área operacional. Por fim, quanto ao ano de ingresso, 72,1% ingressaram na instituição após 1998, quando passou a ser exigido para a carreira dos oficiais a graduação em Direito, sendo que para praças foi mantido o nível médio completo como requisito de ingresso.

Na validação da Matriz SWOT no quesito Forças, o item com maior percentual de concordância foi o FUNREBOM, com 91,2% de anuência, e o com menor percentual de adesão, foi com relação ao ingresso na carreira de oficial com o curso de Direito, que obteve 26,4% de aceitação entre os participantes da pesquisa. Os percentuais totais podem ser visualizados no quadro 11.

Quadro 11 – Priorização das forças oriundas da Oficina I.

Forças	Nº	%
FUNREBOM – Fundo de Reequipamento e Qualificação do CBMRS – recursos disponíveis.	948	91,2
Instituição militar baseada em hierarquia e disciplina com previsão e missão constitucional definidas.	768	73,9
Trabalho em equipe e bom ambiente de trabalho.	718	69,1
Comprometimento, dedicação no cumprimento da missão e motivação para crescer.	651	62,7
Poder de polícia.	641	61,7
Capacidade e qualidade profissional do efetivo.	537	51,7
Existência de uma iniciativa de elaboração do Planejamento Estratégico do CBMRS.	530	51,0
Identidade Organizacional.	528	50,8
Dinamismo da atividade.	447	43,0
Ingresso na carreira de Oficial tendo como requisito o ensino superior (Direito).	274	26,4
Outros	57	5,5

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017b.

Dentre as cinquenta e quatro (54) sugestões aplicáveis apresentadas na pesquisa *online*, trinta e cinco (35) delas diziam respeito a aceitação de outros cursos superiores além do direito, como engenharia (mais citado), arquitetura, químico, educação física e administração, entre outros.

No quesito Fraquezas, o item de maior concordância foi a “inadequação dos critérios de promoção nas carreiras”, com um percentual de 79% de anuência dos respondentes e o com

menor aceitação foi a “falta de integração institucional”, com um percentual de 43,2%, conforme quadro 12.

Quadro 12 – Priorização das fraquezas oriundas da Oficina I

<b>Fraquezas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Inadequação dos critérios de promoção nas carreiras.	821	79,0
Ausência de um Planejamento para Formação Continuada.	810	78,0
Falta / deficiência de tecnologia de informação.	630	60,6
Descumprimento e insuficiência de padronização.	571	55,0
Ingresso na carreira de Praça não tendo como requisito o ensino superior.	551	53,0
Dificuldades operacionais e administrativas e restrição no cumprimento da missão.	543	52,3
Problemas de comunicação interna.	529	50,9
Sobrecarga de trabalho e excessiva exposição a riscos.	525	50,5
Falta de integração institucional.	449	43,2
Outros	120	11,6

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017b.

Quanto as cento e vinte (120) sugestões apresentadas, vinte e uma apontaram como fraqueza o ingresso na carreira de nível superior com o curso de Direito, sugerindo que deveria haver a possibilidade de ingresso para outros cursos superiores. As demais questões apontadas já estavam de alguma forma contemplada na Matriz SWOT, porém com redações distintas.

Na priorização das oportunidades, obteve-se uma concordância de 89,8% dos respondentes com o item “imagem e credibilidade perante a sociedade”, sendo considerado como oportunidade, entretanto, por apenas 25,3% dos participantes a “inclusão de efetivo temporário”, conforme consta do quadro 13.

Quadro 13 – Priorização das oportunidades oriundas da Oficina I

<b>Oportunidades</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Imagem e credibilidade perante a sociedade	933	89,8
Relevância social do serviço prestado	859	82,7
Proximidade de aprovação de legislação para autonomia do CBMRS	660	63,5
Parcerias com outras instituições públicas e privadas	574	55,2
Expansão e ampliação dos serviços de competências institucionais, incluindo a retomada do APH no Estado	491	47,3
Existência de programas de educação preventiva	476	45,8
Possibilidade de ampliação da oferta de capacitação para o público civil	278	26,8
Inclusão de efetivo temporário	263	25,3
Outros	45	4,3

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017b.

Analisando as quarenta e cinco (45) sugestões apresentadas foi verificado que todas elas já se encontravam de alguma forma contemplada na SWOT, sugerindo pelos pesquisadores, contudo, que sejam consideradas as contribuições feitas quanto a capacitação e qualificação durante a etapa de definição das ações.

Por fim, na validação das Ameaças, 96,3% dos respondentes concordaram que a “falta de efetivo” é uma ameaça. O item com menor concordância, mas ainda assim considerável, foi o referente a “possível desmilitarização”, sendo considerado por 47,7% dos respondentes como ameaça. A priorização geral dos itens da Matriz SWOT, referente a esse quesito, podem ser visualizados no quadro 14.

Quadro 14 – Priorização das ameaças oriundas da Oficina I

Ameaças	Nº	%
Falta de efetivo.	1001	96,3
Plano de carreira deficitário.	918	88,4
Falta de política adequada de ingresso regular de efetivo	830	79,9
Interferência política em decisões técnicas.	807	77,7
Consequências da reforma previdenciária.	667	64,2
Dificuldade na destinação de recursos na rubrica de investimento no orçamento estadual para CBMRS.	660	63,5
Instabilidade das normas de segurança e estruturantes.	641	61,7
Retirada do CBMRS da pauta da Consulta Popular.	637	61,3
Política Pública de Contenção de Gastos	566	54,5
Possível desmilitarização.	496	47,7
Outros	60	5,8

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017b.

Algumas sugestões apresentadas no quesito Ameaça, como a falta de regulamentação dos bombeiros civis e voluntários e a ameaça ao serviço de prevenção de incêndio, foram objeto de debate durante a Oficina I, sendo sugerido pelos pesquisadores avaliar a possibilidade de inclusão desses tópicos como ameaça. As demais sugestões já se encontravam presentes na Matriz.

Para finalizar a construção de premissas, foram valoradas em reunião com o Comando do CBMRS a matriz SWOT resultante da Oficina I e da pesquisa *online*, restando a Matriz conforme quadro 15.

Quadro 15 – Matriz SWOT final.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	FUNREBOM – Fundo de Reequipamento e Qualificação do CBMRS – recursos disponíveis	Ausência de um planejamento para a formação continuada
	Comprometimento, dedicação no cumprimento da missão e motivação para crescer	Dificuldades operacionais e administrativas e restrição no cumprimento da missão
	Instituição militar baseada em hierarquia e disciplina com previsão e missão constitucional definidas.	Falta/deficiência de tecnologia da informação
	Poder de polícia	Descumprimento e insuficiência de padronização
	Capacidade e qualidade profissional do efetivo	Ingresso na carreira de praça não tendo como requisito o ensino superior
	Trabalho em equipe e bom ambiente de trabalho	Problemas de comunicação interna
	Identidade Organizacional	Inadequação dos critérios de promoção nas carreiras
	Existência de uma iniciativa de elaboração do Planejamento Estratégico do CBMRS	Falta de integração institucional Sobrecarga de trabalho e excessiva exposição
	Dinamismo da atividade	Falta de fiscalização sobre os serviços civis auxiliares de bombeiros
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	Imagem e credibilidade perante a sociedade	Falta de política adequada de ingresso regular de efetivo
	Parcerias com outras instituições públicas e privadas	Instabilidade das normas de segurança e estruturantes
	Relevância social do serviço prestado	Interferência política em decisões técnicas
	Possibilidade de ampliação da oferta de capacitação para o público civil	Retirada do CBMRS da pauta da Consulta Popular
	Expansão e ampliação dos serviços de competências institucionais, incluindo a retomada do APH no Estado	Política Pública de Contenção de Gastos Dificuldade da destinação de recursos na rubrica de investimento no orçamento estadual para o CBMRS
	Proximidade de aprovação da legislação para autonomia do CBMRS	Falta de efetivo
	Inclusão de efetivo temporário	Plano de carreira deficitário
	Existência de programas de educação preventiva	Consequências da reforma previdenciária Possível desmilitarização

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

Conforme é possível perceber, considerando os resultados apresentados na pesquisa online, foi excluído o “ingresso na carreira de Oficial com curso superior de Direito” das Forças, e acrescentado nas fraquezas a “falta de fiscalização sobre os serviços civis auxiliares de bombeiros”, resultando em nove (9) Forças, dez (10) Fraquezas, oito (8) Oportunidades e dez (10) Ameaças.

### 5.2.2.2 *Grandes Escolhas*

Na segunda etapa do planejamento estratégico proposto pela ENAP, são construídas a visão e os objetivos estratégicos, finalizando com o Mapa Estratégico da organização.

#### a) Visão:

A visão indica os rumos desejados pela organização dentro de um período de tempo, suas aspirações de futuro.

Para Pereira (2010, p. 87-88), a visão de uma organização é como uma bússola:

Além, de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos. A organização deve se centrar nos elementos constitutivos da visão e não perder tempo com aquilo que não interessa.

Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização.

Entretanto, a visão de futuro deve ser possível, exequível. Zimmermann (2010), ao tratar da visão de futuro, estabelece seis características fundamentais para a sua eficácia. Segundo o autor, a visão deve ser: imaginável, desejável, viável, focada, precisa e comunicável.

#### b) Objetivos estratégicos:

Os objetivos estratégicos são “os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance da sua visão de futuro” (ZIMERMANN, 2010, p. 30).

Para Paludo e Proccopiuck (2014, p. 38) “devem expressar o resultado que se pretende alcançar; a transformação da situação atual que se pretende modificar. Devem ser expressos de forma clara, concisa e determinante”.

Segundo Zimmermann (2010), os objetivos estratégicos devem possuir cinco propriedades; deve ser específico, mensurável, atingível, relevante e ser alcançável dentro de um espaço de temporal.

#### c) Mapa estratégico:

O mapa estratégico nada mais é do que a diagramação dos objetivos estratégicos, a grupados por assunto ou relação de causa e efeito. “Ele materializa a visão e a estratégia que

a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteadas pela missão e pelos valores, [...] traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada” (ZIMERMANN, 2010, p. 31).

Para a definição das grandes escolhas do CBMRS, foi realizada a segunda oficina – Oficina II – com o objetivo de deliberar sobre a Visão de Futuro e os Objetivos Estratégicos, nos dias 18 e 19 de abril.

A dinâmica para a escolha da Visão de Futuro teve início com uma breve explanação sobre o conceito de visão, suas características desejáveis, sendo apresentados alguns exemplos. Após, os presentes foram divididos em dois grupos menores, para a discussão e elaboração de uma sugestão de visão. As duas sugestões foram discutidas com o grande grupo, restando definida a visão como: “consolidar-se como uma corporação de bombeiros militar reconhecida pela excelência em salvar e proteger”.

Para a construção dos objetivos estratégicos, em uma reunião preparatória para a Oficina II, foram definidos os eixos estratégicos, considerando a Matriz SWOT e as áreas de atuação do CBMRS (prevenção e segurança, combate a incêndio, busca e salvamento, proteção e defesa civil, e gestão e qualificação), ficando estabelecidos os seguintes eixos estratégicos:

Eixos Prevenção: Compreende as atividades de prevenção, proteção e segurança incluindo aplicação da legislação, conscientização da sociedade e atividades de proteção e defesa civil.

Eixo Resposta: Compreende as atividades operacionais de mobilização para o atendimento às ocorrências, emergências e desastres, combate a incêndios, busca e salvamento e defesa civil.

Eixo Gestão e Qualificação: Compreende as atividades que dão suporte à atuação finalística do CBMRS, incluindo a estruturação da instituição, o gerenciamento das atividades e a qualificação para o desempenho das funções (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 37).

Considerando os eixos temáticos, os participantes deveriam responder o seguinte questionamento: “Quais são os objetivos estratégicos que precisamos alcançar para viabilizar nossa Missão e Visão?” (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 37).

Seguindo a metodologia empregada nas demais oficinas, os oficiais foram divididos em grupos menores, para que cada grupo discutisse e elaborasse uma proposta de objetivo para cada eixo, consolidando-se a redação final com o grande grupo. Foram elencados treze objetivos estratégicos no total, divididos dentro dos eixos temáticos.

Para o Eixo Prevenção, foram consolidados quatro objetivos estratégicos, a saber:

**a. Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha.**

Realizar campanhas publicitárias institucionais, projetos educativos e exercícios de simulação de incêndio e emergência visando fortalecer a cultura de prevenção.

**b. Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio.**

Aperfeiçoar as ferramentas de tecnologia da informação, padronizar procedimentos, capacitar o público externo e ampliar ações de fiscalização nas edificações visando intensificar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio.

**c. Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil.**

Fomentar a constituição de Coordenadorias Municipais de proteção e defesa civil, estabelecer diretrizes para os planos de contingência e acessar informações referentes a eventos climáticos e desastres visando efetivar as ações de prevenção, mitigação e preparação.

**d. Fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção.**

Estabelecer diretriz, promover eventos e sensibilizar instituições de ensino visando integrar os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 38).

Dentro do Eixo Resposta, igualmente foram trabalhados quatro objetivos:

**a. Ampliar o serviço de suporte básico de vida.**

Integrar o CBMRS ao Sistema de Urgência e Emergência e estruturar o serviço de suporte básico de vida, visando aumentar sua abrangência.

**b. Fortalecer as atividades de forças-tarefas.**

Estruturar as atividades e adequar a estrutura logística buscando fortalecer as atividades de forças-tarefas.

**c. Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências.**

Desenvolver ações para qualificar as estruturas, integrar os sistemas de prevenção e resposta e padronizar a execução dos atendimentos de emergência.

**d. Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros.**

Ampliar a integração entre os agentes envolvidos e aperfeiçoar legislação e normas e promover a capacitação visando qualificar os serviços civis auxiliares de bombeiros (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 38)

Por fim, no Eixo Gestão e Qualificação, consolidaram-se cinco objetivos a serem buscados pela instituição.

**a. Promover ações visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes aos integrantes do CBMRS.**

Estabelecer Diretriz de Saúde e Segurança, bem como implementar Programa de Prevenção de Acidentes e de Assistência Biopsicossocial.

**b. Desenvolver ações para a qualificação das atividades de Bombeiro.**

Estruturar atividades de ensino, mapear e padronizar processos internos e especificações técnicas.

**c. Consolidar e efetivar parcerias, convênios e intercâmbios.**

Estabelecer diretrizes, estruturar o Setor de Convênios e Projetos, promover intercâmbios e conveniar com Instituições de Ensino e de Fomento.

**d. Promover a política de pessoal.**

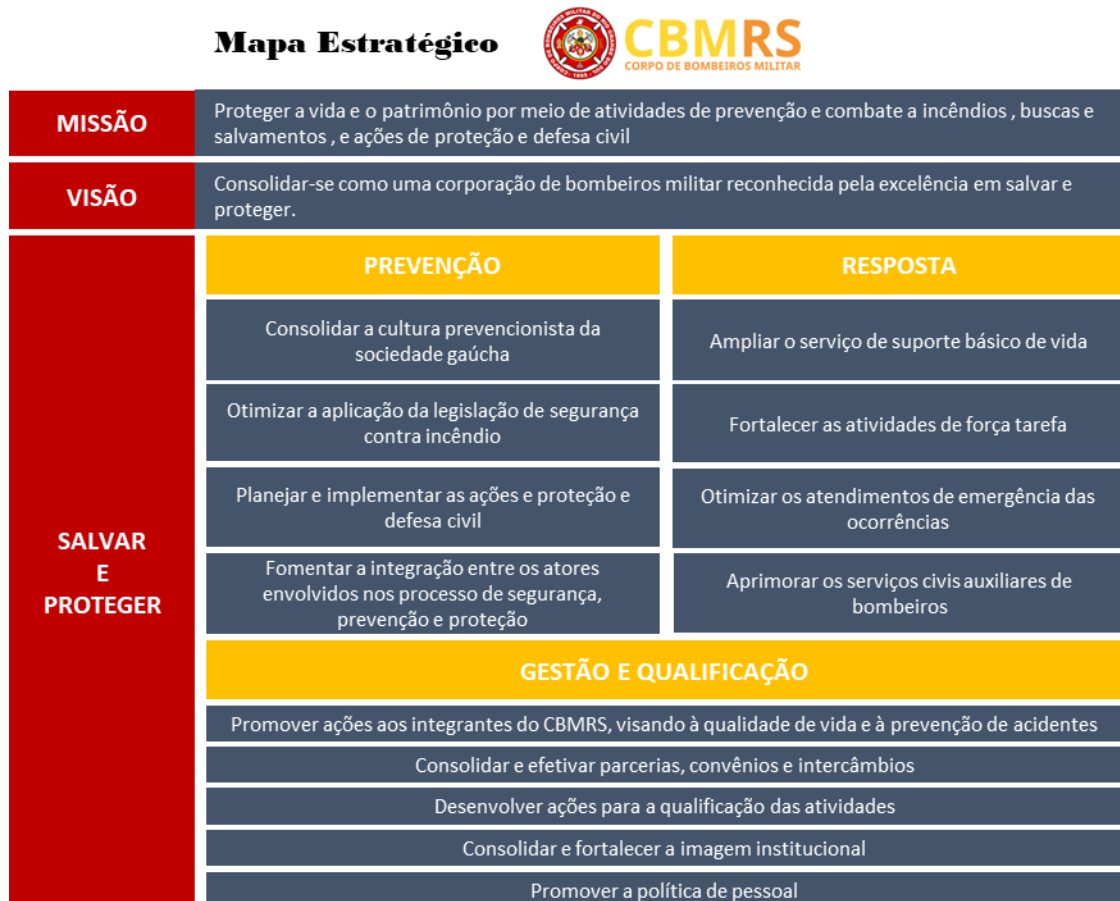
Constituir Grupos de Estudo para propor políticas de pessoal, incluindo discussões sobre Quadro Complementar, perfil profissional e efetivo temporário.

**e. Consolidar e fortalecer a imagem institucional.**

Estruturar a Assessoria de Comunicação Social e elaborar a Diretriz e o Plano de Comunicação (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, p. 39).

A partir dos resultados obtidos nas duas oficinas realizadas, foi construído o Mapa Estratégico do CBMRS, conforme figura 14.

Figura 14 – Mapa Estratégico do CBMRS



Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017a.

No Mapa Estratégico foram expostos de forma bem visual: a missão, a visão, o negócio e os objetivos estratégicos por eixo.

### 5.2.2.3 *Elaboração do Plano*

O plano estratégico é o produto do planejamento estratégico, contendo seus principais enunciados, como missão visão, valores etc., ordenando os objetivos gerais e os desmembrando em objetivos específicos.



a) Indicadores do painel de gestão

Os indicadores têm por finalidade demonstrar, “de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação” (ZIMERMMANN, 2010, p. 33). Para Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009 apud ZIMERMMANN, 2010, p. 33),

indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. “É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Essencialmente, os indicadores devem ser úteis (baseados nas necessidades de tomada de decisão), válidos (representando de forma verossímil, a realidade medida) , confiáveis (originados em fontes confiáveis) e disponíveis (de fácil obtenção) (ZIMERMMANN, 2010).

b) Projetos estratégicos:

Os projetos estratégicos são iniciativas temporárias de grande magnitude que contribuem diretamente com um ou mais objetivos estratégicos (ZIMERMMANN, 2010, p. 36).

c) Alocação de recursos e divulgação:

Nesta etapa do planejamento, devem ser dimensionados e alocados os recursos disponíveis para a implementação do plano, orientando os recursos, com a observância das restrições institucionais e legais (ZIMERMMANN, 2010).

Na etapa de elaboração do Plano de Ação, foi realizada a última oficina – Oficina III, nos dias 16 e 17 de maio de 2017, com a participaram de 30 oficiais do CBMRS, com o objetivo de estabelecer ações por eixo estratégico. Deveriam ser elaboradas ações para atingir cada um dos treze objetivos estratégicos definidos, tendo como questão norteadora: “O que é necessário fazer para alcançar o objetivo?”

Ainda, foi avaliado qual o resultado esperado com cada ação, com o estabelecimento de indicadores e metas, tendo como questões de orientação: “O que resulta dessa ação? Como podemos mensurar o resultado dessa ação?”

Dentro do Eixo Prevenção foram previstas três ações para os objetivos de “consolidar a cultura prevencionista na sociedade gaúcha” e “planejar e implementar ações de proteção e defesa civil”, e quatro ações para os objetivos “otimizar a aplicação da legislação de segurança

contra incêndio” e “fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção”, conforme elencado no quadro 16.

Quadro 16 – Ações estratégicas – Eixo Prevenção

<b>EIXO PREVENÇÃO</b>	<b>Objetivo 1: Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha</b>
	<b>Ação 1:</b> Desenvolver campanhas publicitárias institucionais de prevenção: Realizar campanhas padronizadas para todo o Estado, conforme sazonalidade dos eventos, bem como divulgar material de prevenção.
	<b>Ação 2:</b> Institucionalizar projetos de educação preventiva: Promover e realizar atividades educativas para o público externo, visando capacitar multiplicadores (docentes, lideranças comunitárias e outros) e conscientizar crianças e adolescentes.
	<b>Ação 3:</b> Regular e programar exercícios de simulação de incêndio e emergência: Publicar norma reguladora, elaborar calendário anual e realizar exercícios de simulação de incêndio e emergência.
	<b>Objetivo 2: Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio</b>
	<b>Ação 1:</b> Aperfeiçoar as ferramentas de tecnologia da informação: Otimizar as ferramentas de tecnologia da informação visando melhorar a gestão e reduzir o prazo de tramitação dos processos.
	<b>Ação 2:</b> Padronizar os procedimentos referentes à segurança contra incêndio: Aplicar a normativa padronizando procedimentos e estabelecer a organização das Seções de Segurança contra Incêndios.
	<b>Ação 3:</b> Capacitar e atualizar o público externo em segurança contra incêndio: Capacitar profissionais responsáveis pela elaboração do PPCI visando reduzir o retrabalho do CBMRS no licenciamento e fiscalização das edificações.
	<b>Ação 4:</b> Ampliar as ações de fiscalização nas edificações.
	<b>Objetivo 3: Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil</b>
	<b>Ação 1:</b> Fomentar a constituição de Coordenadorias Municipais de proteção e defesa civil continuadas: Auxiliar da constituição e tornar perenes as Coordenadorias Municipais de proteção e defesa civil.
	<b>Ação 2:</b> Estabelecer diretrizes para os planos de contingência: Elaborar diretrizes, mapear áreas de risco e cadastrar sistemas de alertas para os planos de contingência de desastres.
	<b>Ação 3:</b> Acessar informação referente a eventos climáticos e desastres: Acordar com a Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil e outros órgãos a disponibilização dos dados referentes a eventos climáticos e desastres.
	<b>Objetivo 4: Fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção</b>
	<b>Ação 1:</b> Implementar a investigação de incêndios visando à melhoria das edificações e materiais: Realizar investigações em locais de incêndio visando identificar possíveis causas e, assim, contribuir para a segurança das edificações e a melhoria dos materiais utilizados.
	<b>Ação 2:</b> Estabelecer diretriz para a integração com outras instituições e lideranças comunitárias: Definir as atribuições e os limites de atuação do CBMRS com os demais atores envolvidos.
<b>Ação 3:</b> Sensibilizar as instituições de ensino em relação à prevenção e à proteção: Propor a inclusão das temáticas de segurança, prevenção e proteção nos currículos das instituições de ensino.	
<b>Ação 4:</b> Promover atividades de integração: Promover eventos como simpósios e <i>workshops</i> buscando a integração dos atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção.	

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

Para o Eixo Resposta, foram previstas um total de trezes ações, sendo três para os objetivos “ampliar o serviço de suporte básico de vida”, “fortalecer as atividades de forças-tarefas” e “aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros”, e quatro ações para o objetivo de “otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências”, conforme ilustrado no quadro 17.

Quadro 17 – Ações estratégicas – Eixo Resposta

<b>EIXO RESPOSTA</b>	<b>Objetivo 5: Ampliar o serviço de suporte básico de vida</b>
	<b>Ação 1:</b> Estabelecer diretriz institucional e regulamentar o serviço de suporte básico de vida: Delimitar a atuação do CBMRS, em conjunto com os demais integrantes do sistema de urgência e emergência, no serviço de suporte básico de vida.
	<b>Ação 2:</b> Estruturar o serviço de suporte básico de vida: Estruturar batalhões e suprir a defasagem de viaturas, materiais e equipamentos para a composição do serviço de resgate.
	<b>Ação 3:</b> Integrar o Sistema de Urgência e Emergência: Integrar o Sistema de Urgência e Emergência, incluindo convênio com a Secretaria de Saúde.
	<b>Objetivo 6: Fortalecer as atividades de forças-tarefas</b>
	<b>Ação 1:</b> Aprimorar a regulamentação das atividades de forças-tarefas multidisciplinares.
	<b>Ação 2:</b> Estruturar as atividades de forças-tarefas.
	<b>Ação 3:</b> Suprir o Comando e os BBMs com os <i>kits</i> necessários para compor células de pronto emprego: Adequar a estrutura logística e suprir os BBMs com <i>kits</i> , buscando otimizar o tempo de mobilização e, assim, reduzir o tempo de resposta.
	<b>Objetivo 7: Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências</b>
	<b>Ação 1:</b> Estruturar os Centros de Operações de Bombeiro Militar (COBOMs) regionalizados.
	<b>Ação 2:</b> Implementar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs): Criar e difundir um roteiro padronizado para executar os atendimentos de emergência.
	<b>Ação 3:</b> Integrar os sistemas de informações relacionando prevenção e resposta: Promover a interoperabilidade dos sistemas, visando melhorar o tempo de resposta aos atendimentos de emergência.
	<b>Ação 4:</b> Definir os parâmetros técnicos dos equipamentos, materiais e viaturas: Padronizar a utilização dos equipamentos de acordo com as necessidades específicas do CBMRS, incluindo a redefinição da vida útil das viaturas.
	<b>Objetivo 8: Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros</b>
	<b>Ação 1:</b> Aprimorar a legislação e as normas de serviços civis auxiliares de bombeiros (SCABs) vigentes: Aprimorar legislação e normas referentes aos SCABs, adequando-as à realidade atual.
<b>Ação 2:</b> Ampliar a disponibilidade de capacitação para os integrantes dos SCABs pelo CBMRS: Realizar curso de capacitação visando à qualificação dos serviços civis auxiliares de bombeiros.	
<b>Ação 3:</b> Aprimorar a integração entre o CBMRS e os SCABs: Realizar eventos com a finalidade de integrar os SCABs aos procedimentos do CBMRS, bem como ampliar o número de SCABs credenciados.	

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

Para o último Eixo, Gestão e Qualificação, foram previstas um total de 13 ações, distribuídas entre os cinco objetivos estratégicos traçados pela instituição, conforme quadro 18.

Quadro 18 - Ações estratégicas – Eixo Gestão e Qualificação

<b>EIXO GESTÃO E QUALIFICAÇÃO</b>	<b>Objetivo 9: Promover ações visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes aos integrantes do CBMRS</b>
	<b>Ação 1:</b> Estabelecer Diretriz de Saúde e Segurança do CBMRS.
	<b>Ação 2:</b> Implementar Programas de Assistência Biopsicossocial: Implementar programa para cuidados da Saúde Física, Atenção Psicológica, Assistência Social, entre outros.
	<b>Ação 3:</b> Implementar Programa de Prevenção de Acidentes.
	<b>Objetivo 10: Desenvolver ações para a qualificação das atividades de Bombeiro</b>
	<b>Ação 1:</b> Fortalecer a Academia de Bombeiros Militar: Estruturar a Academia de Bombeiros Militar, ampliando sua área física e viabilizando seu credenciamento junto ao MEC.
	<b>Ação 2:</b> Normatizar e implementar o sistema de ensino do CBMRS: Estabelecer diretriz e lei de ensino do CBMRS, normatizando os cursos de treinamento e de capacitação a serem ofertados.
	<b>Ação 3:</b> Padronizar especificações técnicas: Criar um catálogo contendo especificações técnicas para aquisição de equipamentos e materiais.
	<b>Ação 4:</b> Mapear os processos internos do CBMRS: Mapear processos do CBMRS e monitorar o planejamento estratégico, buscando maior eficiência na gestão.
	<b>Ação 5:</b> Promover a adequada articulação operacional do Corpo de Bombeiros: Adequar a articulação operacional de acordo com o previsto na legislação.
	<b>Objetivo 11: Consolidar e efetivar parcerias, convênios e intercâmbios</b>
	<b>Ação 1:</b> Estabelecer Diretriz para parcerias, convênios e intercâmbios: Definir e publicar a política institucional referente a parcerias, convênios e intercâmbios.
	<b>Ação 2:</b> Estruturar Setor de Convênios e Projetos: Criar um setor na estrutura do CBMRS específico para convênios e projetos.
	<b>Ação 3:</b> Promover intercâmbios visando à inovação tecnológica e qualificação profissional: Realizar visitas técnicas e capacitações visando à qualificação profissional e inovação tecnológica.
	<b>Ação 4:</b> Convenir com Instituições de Ensino e de Fomento: Estabelecer convênios com instituições de ensino e de fomento nacionais e internacionais buscando a qualificação do efetivo.
	<b>Objetivo 12: Promover a política de pessoal</b>
	<b>Ação 1:</b> Constituir Grupo de Estudo para discutir os Quadros Complementares: Criar grupo de estudo que busque discutir a possível inclusão de outras formações no quadro organizacional.
	<b>Ação 2:</b> Promover a inclusão de efetivo temporário. Viabilizar a inclusão de Bombeiro Militar e de Salva-Vidas temporário.
	<b>Objetivo 13: Consolidar e fortalecer a imagem institucional</b>
<b>Ação 1:</b> Estruturar a Assessoria de Comunicação Social do CBMRS: Criar um setor na estrutura do CBMRS específico para comunicação social.	
<b>Ação 2:</b> Elaborar Diretriz e Plano de Comunicação: Elaborar diretriz de comunicação social incluindo mídias sociais, campanhas publicitárias e material de divulgação, bem como criar o manual de identidade visual do CBMRS.	

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

Assim como o resultado obtido Oficina I, as ações estratégicas por objetivo, construídas na Oficina III, também foram validadas junto ao efetivo do CBMRS, através de pesquisa *online* disponibilizada a todos os bombeiros militares do Estado, entre os dias 19 e 28 de maio.

Participaram dessa segunda pesquisa 1.192 bombeiros militares, representado 45,5% do efetivo total.

Nessa segunda pesquisa, também foi dada publicidade ao mapa estratégico.

Segundo o relatório da pesquisa online de validação das Ações por Objetivo Estratégico (RIO GRANDE DO SUL, 2017c), o perfil dos respondentes referentes ao posto ou graduação ocupada, grau de instrução, área de atuação e ano de ingresso, pode ser observado no quadro 19.

Quadro 19 – Pesquisa online Oficina I: Perfil dos respondentes.

<b>Posto ou Graduação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Coronel	1	0,1
Tenente-Coronel	6	0,5
Major	21	1,8
Capitão	41	3,4
1º Tenente	21	1,8
Aluno Tenente	13	1,1
1º Sargento	150	12,6
2º Sargento	32	2,7
3º Sargento	161	13,5
Aluno Sargento	27	2,3
Soldado	625	52,3
Aluno Soldado	92	7,7
Funcionário Civil	2	0,2
<b>Grau de Instrução</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	46	3,9
Ensino Médio	699	58,6
Ensino Superior	364	30,5
Especialização	75	6,3
Mestrado	6	0,5
Doutorado	2	0,2
<b>Área de atuação predominante</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Estado Maior (Administrativo)	195	16,4
Segurança contra incêndio	193	16,2
Operacional (APH, combate a incêndio, busca e salvamento)	804	67,4
<b>Ano de ingresso</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
1958 a 1997	341	28,6
1998 a 2011	482	40,4
2012 a 2016	369	31,0

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017c.

A maioria dos respondentes da segunda pesquisa é soldado (52,3%), seguidos dos 3º sargentos, que representaram 13,5%. Quanto ao grau de instrução, 58,6% dos bombeiros que participaram da pesquisa possuem ensino médio e 30,5% possui ensino superior.

Os graus de concordância em relação as ações propostas, de um modo geral foram altos, bem superiores aos obtidos na pesquisa anterior. Dentro das ações propostas no Eixo Prevenção, os resultados podem ser verificados no quadro 20.

Quadro 20 – Concordância em relação às ações propostas para cada objetivo estratégico do Eixo Prevenção

<b>Objetivo 1: Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Desenvolver campanhas publicitárias institucionais de prevenção: Realizar campanhas padronizadas para todo o Estado conforme sazonalidade dos eventos, bem como divulgar material de prevenção.	1162 (97,5)	30 (2,5)
<b>Ação 2:</b> Institucionalizar projetos de educação preventiva: Promover e realizar atividades educativas para público externo, visando capacitar multiplicadores (docentes, lideranças comunitárias e outros) e conscientizar crianças e adolescentes.	1134 (95,1)	58 (4,9)
<b>Ação 3:</b> Regular e programar exercícios de simulação de incêndio e emergência: Publicar norma reguladora, elaborar calendário anual e realizar exercícios de evacuação.	1134 (95,1)	58 (4,9)
<b>Objetivo 2: Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Aperfeiçoar as ferramentas de tecnologia da informação: Otimizar as ferramentas de tecnologia da informação visando melhorar a gestão e reduzir o prazo de tramitação dos processos.	1178 (98,8)	14 (1,2)
<b>Ação 2:</b> Padronizar os procedimentos referentes à segurança contra incêndio: Aplicar a normativa padronizando procedimentos e estabelecer a organização das SPIs e AATs.	1173 (98,4)	19 (1,6)
<b>Ação 3:</b> Capacitar e atualizar o público externo em segurança contra incêndio: Capacitar profissionais responsáveis pela elaboração do PPCI visando reduzir o retrabalho do CBMRS no licenciamento e fiscalização das edificações.	967 (81,1)	225 (18,9)
<b>Ação 4:</b> Ampliar as ações de fiscalização nas edificações.	1133 (95,1)	59 (4,9)
<b>Objetivo 3: Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Fomentar a constituição de Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil continuadas: Constituir e tornar perenes as Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil.	1099 (92,2)	93 (7,8)
<b>Ação 2:</b> Estabelecer diretrizes para os planos de contingência: Elaborar diretrizes, mapear áreas de risco e cadastrar sistemas de alerta para os planos de contingência de desastres.	1154 (96,8)	38 (3,2)
<b>Ação 3:</b> Acessar informação referente a eventos climáticos e desastres: Acordar com a Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil a disponibilização dos dados referentes a eventos climáticos e desastres.	1155 (96,9)	37 (3,1)

<b>Objetivo 4: Fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Implementar a investigação de incêndios visando à melhoria das edificações e materiais: Realizar perícias em locais de incêndio visando identificar possíveis causas e, assim, contribuir para a melhoria das edificações e dos materiais utilizados.	1040 (87,2)	152 (12,8)
<b>Ação 2:</b> Estabelecer diretriz para a integração com outras instituições e lideranças comunitárias: Definir as atribuições e os limites de atuação do CBMRS com os demais atores envolvidos.	1091 (91,5)	101 (8,5)
<b>Ação 3:</b> Sensibilizar as instituições de ensino em relação a segurança, prevenção e proteção: Propor a inclusão das temáticas de segurança, prevenção e proteção nos currículos das instituições de ensino.	1138 (95,5)	54 (4,5)
<b>Ação 4:</b> Promover atividades de integração: Promover eventos como simpósios e <i>workshops</i> buscando a integração dos atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção.	1130 (94,8)	62 (5,2)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017c.

Com relação ao objetivo estratégico 1, “consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha”, todas as três ações propostas tiveram alto índice de concordância, superior a 95%.

Quanto ao objetivo 2, “otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio”, as ações 1, 2 e 4 tiveram índice de também tiveram concordância superior a 95%. Os baixos índices de rejeição, com relação a ação 3 “capacitar e atualizar o público externo em segurança contra incêndio” houve discordância de 225 bombeiros, o que corresponde a aproximadamente 20% dos respondentes.

As ações propostas para o objetivo 3, “planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil”, foram bem aceitas pelos respondentes, assim como as ações 2, 3 e 4 do quarto objetivo, “fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção”, entretanto, a ação 1, referente a implementação da investigação e perícias de incêndio, obteve uma razoável discordância dos respondentes, de aproximadamente 13%.

No quadro 21 são apresentados os resultados obtidos na pesquisa referente as ações propostas no Eixo Resposta.



Quadro 21 – Concordância em relação às ações propostas para cada objetivo estratégico do Eixo Resposta

<b>Objetivo 5: Ampliar o serviço de suporte básico de vida</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Estabelecer diretriz institucional e regulamentar o serviço de suporte básico de vida: Delimitar a atuação do CBMRS, em conjunto com os demais integrantes do sistema de urgência e emergência, no serviço de suporte básico de vida.	1128 (94,6)	64 (5,4)
<b>Ação 2:</b> Estruturar o serviço de suporte básico de vida: Estruturar batalhões e suprir a defasagem de viaturas, materiais e equipamentos para a composição do serviço de resgate nos OBMs.	1123 (94,2)	69 (5,8)
<b>Ação 3:</b> Integrar o Sistema de Urgência e Emergência: Integrar o Sistema de Urgência e Emergência, incluindo convênio com a Secretaria de Saúde.	1021 (85,7)	171 (14,3)
<b>Objetivo 6: Fortalecer as atividades de forças-tarefas</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Aprimorar a regulamentação das atividades de força-tarefa multidisciplinar.	1097 (92,0)	95 (8,0)
<b>Ação 2:</b> Estruturar as atividades de força-tarefa.	1107 (92,9)	85 (7,1)
<b>Ação 3:</b> Suprir o Comando e os BBMs com os <i>kits</i> necessários para compor células de pronto-emprego: Adequar a estrutura logística e suprir os BBMs com <i>kits</i> , buscando otimizar o tempo de mobilização e, assim, reduzir o tempo de resposta.	1149 (96,4)	43 (3,6)
<b>Objetivo 7: Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Estruturar os Centros de Operações de Bombeiro Militar (COBOM) regionalizados.	1122 (94,1)	70 (5,9)
<b>Ação 2:</b> Implementar os POPs (Procedimento Operacional Padrão): Criar e difundir um roteiro padronizado para executar os atendimentos de emergência.	1135 (95,2)	57 (4,8)
<b>Ação 3:</b> Integrar os sistemas de informações relacionando prevenção e resposta: Promover a interoperabilidade dos sistemas, visando melhorar o tempo de resposta aos atendimentos de emergência.	1164 (97,7)	28 (2,3)
<b>Ação 4:</b> Definir os parâmetros técnicos dos equipamentos, materiais e viaturas: Padronizar a utilização dos equipamentos de acordo com as necessidades específicas do CBMRS, incluindo a redefinição da vida útil das viaturas.	1180 (99,0)	12 (1,0)
<b>Objetivo 8: Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Aprimorar a legislação e as normas de serviços civis auxiliares de bombeiros (SCABs) vigentes: Aprimorar legislação e normas referentes aos SCABs, adequando-as à realidade atual.	923 (77,4)	269 (22,6)
<b>Ação 2:</b> Ampliar a disponibilidade de capacitação para os integrantes dos SCABs pelo CBMRS: Realizar curso de capacitação visando à qualificação dos serviços civis auxiliares de bombeiros.	843 (70,7)	349 (29,3)
<b>Ação 3:</b> Aprimorar a integração entre o CBMRS e os SCABs: Realizar eventos com a finalidade de integrar os SCABs aos procedimentos do CBMRS, bem como ampliar o número de SCABs credenciados.	802 (67,3)	390 (32,7)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017c.

No quadro 21, referente ao eixo resposta, as ações 1 e 2 propostas para o objetivo 5, “ampliar o serviço de suporte básico de vida”, obtiveram a concordância de aproximadamente 95% dos respondentes, entretanto, na ação 3, referente a buscar “integrar o Sistema de Urgência



e Emergência”, ouve maior discordância dos bombeiros militares que participaram da pesquisa, com rejeição de quase 15%.

Quanto às ações propostas para os objetivos 6 e 7, todas tiveram boa aceitação pelos respondentes, variando a concordância de 92 a 99%.

Já nas ações propostas para o objetivo 8, “aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros”, obtiveram a maior rejeição dos participantes da pesquisa. Das três ações propostas, todas apresentaram alto percentual de discordância, variando de 22,6% para a ação de “aprimorar a legislação e as normas de serviços civis auxiliares de bombeiros (SCABs) até 32,7%, para a ação de “aprimorar a integração entre o CBMRS e os SCABs”.

No quadro 22 são apresentados os resultados de validação das ações propostas para o Eixo de Gestão e Qualificação, conforme segue:

Quadro 22 – Concordância em relação às ações propostas para cada objetivo estratégico do Eixo Gestão e Qualificação

<b>Objetivo 9: Promover ações visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes aos integrantes do CBMRS</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Estabelecer Diretriz de Saúde e Segurança do CBMRS.	1180 (99,0)	12 (1,0)
<b>Ação 2:</b> Implementar Programas de Assistência Biopsicossocial: Implementar programa para cuidados da Saúde física, Atenção psicológica, Assistência social, entre outros.	1175 (98,6)	17 (1,4)
<b>Ação 3:</b> Implementar Programa de Prevenção de Acidentes.	1163 (97,6)	29 (2,4)
<b>Objetivo 10: Desenvolver ações para a qualificação das atividades de Bombeiro</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Fortalecer a Academia de Bombeiros Militar: Estruturar a academia de bombeiros militar, ampliando sua área física e viabilizando seu credenciamento junto ao MEC.	1183 (99,2)	9 (0,8)
<b>Ação 2:</b> Normatizar e implementar o sistema de ensino do CBMRS: Estabelecer diretriz e lei de ensino do CBMRS, normatizando os cursos de treinamento e de capacitação a serem ofertados.	1183 (99,2)	9 (0,8)
<b>Ação 3:</b> Padronizar especificações técnicas: Criar um catálogo contendo especificações técnicas para aquisição de equipamentos e materiais.	1168 (98,0)	24 (2,0)
<b>Ação 4:</b> Mapear os processos internos do CBMRS: Mapear processos do CBMRS e monitorar o planejamento estratégico, buscando maior eficiência na gestão.	1171 (98,2)	21 (1,8)

<b>Objetivo 11: Consolidar e efetivar parcerias, convênios e intercâmbios</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Estabelecer Diretriz para parcerias, convênios e intercâmbios: Definir e publicar a política institucional referente a parcerias, convênios e intercâmbios.	1165 (97,7)	27 (2,3)
<b>Ação 2:</b> Estruturar Setor de Convênios e Projetos: Criar um setor na estrutura do CBMRS específico para convênios e projetos.	1149 (96,4)	43 (3,6)
<b>Ação 3:</b> Promover intercâmbios visando à inovação tecnológica e qualificação profissional: Realizar visitas técnicas e capacitações visando à qualificação profissional e inovação tecnológica.	1173 (98,4)	19 (1,6)
<b>Ação 4:</b> Convenir com Instituições de Ensino e de Fomento: Estabelecer convênios com instituições de ensino e de fomento nacionais e internacionais buscando a qualificação do efetivo.	1169 (98,1)	23 (1,9)
<b>Objetivo 12: Promover a política de pessoal</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Constituir Grupo de Estudo para discutir o Quadro de Especialistas: Criar grupo de estudo que busque discutir a possível inclusão de outras formações no quadro de especialistas do CBMRS.	1142 (95,8)	50 (4,2)
<b>Ação 2:</b> Promover a inclusão de efetivo temporário. Consolidar e fortalecer a imagem institucional: Viabilizar a inclusão de Bombeiro Militar e de Salva-Vidas temporário.	791 (66,4)	401 (33,6)
<b>Objetivo 13: Consolidar e fortalecer a imagem institucional</b>		
<b>Ações</b>	<b>Concordo (n(%))</b>	<b>Discordo (n(%))</b>
<b>Ação 1:</b> Estruturar a Assessoria de Comunicação Social do CBMRS: Criar um setor na estrutura do CBMRS específico para comunicação social.	1140 (95,6)	52 (4,4)
<b>Ação 2:</b> Elaborar Diretriz e Plano de Comunicação: Elaborar diretriz de comunicação social incluindo mídias sociais, campanhas publicitárias e material de divulgação, bem como criar o manual de identidade visual do CBMRS.	1155 (96,9)	37 (3,1)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2017c.

Por fim, em relação as ações propostas para os objetivos elencados no eixo gestão e qualificação, foi percebido o maior índice de aceitação, de um modo geral, das ações propostas, com percentuais variando de 95,6 a 99,2%. Entretanto, também foi nesse eixo que se teve a ação com maior rejeição da pesquisa. Dentro do objetivo 12, “promover a política de pessoal”, a ação que visa a inclusão de efetivo temporário teve discordância de 33,6% dos bombeiros respondentes.

Com último ato da construção do planejamento estratégico, foram estabelecidos indicadores e metas para atingimento até em 2021, ano final do planejamento estratégico. Foram previstos quatro (4) indicadores e metas vinculados diretamente aos eixos estratégicos, e mais e dezesseis (16) indicadores e metas vinculados aos treze (13) objetivos estratégicos traçados.

No Eixo Prevenção, foram traçados dois (2) indicadores e duas (2) metas gerais do eixo, e seis (6) indicadores e metas vinculados aos quatro (4) objetivos estratégicos, segundo consta no quadro 23.

Quadro 23 – Indicadores e metas do Eixo Prevenção

		INDICADOR	META
<b>EIXO PREVENÇÃO</b>	<b>GERAL</b>	Tempo médio de liberação de alvará de PPCI	Diminuir em 2 % ao ano até 2021
	<b>GERAL</b>	Quantitativo de ocorrências de incêndio em edificações e áreas de risco	Reduzir 3 % até 2021
	<b>Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha.</b>	Quantitativo de campanhas de prevenção realizadas	Realizar 4 campanhas institucionais de prevenção anuais, de acordo com os principais eventos sazonais
		Quantitativo de projetos socioeducativos institucionalizados	Institucionalizar 4 projetos socioeducativos preventivos até 2021
	<b>Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio.</b>	% incremento no número de edificações licenciadas	Aumentar o percentual de edificações licenciadas em 2 % ao ano
	<b>Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil.</b>	Quantitativo de Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil (COMPDECs) estruturadas e permanentes	Aumentar em 10 % o quantitativo de COMPDECs estruturadas e permanentes até 2021
		Quantitativo de Planos de Contingências elaborados	Aumentar em 10 % o quantitativo de municípios com planos de contingências elaborados até 2021
	<b>Fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção.</b>	Quantitativo de eventos realizados	Promover 6 eventos por ano

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

No Eixo Resposta foram previstos um indicador e uma meta geral do eixo, e quatro (4) indicadores e metas para os objetivos estratégicos, sendo um para cada objetivo traçado, conforme quadro 24.

Quadro 24 – Indicadores e Metas do Eixo Resposta

		INDICADOR	META	
<b>EIXO RESPOSTA</b>	<b>GERAL</b>	Tempo de resposta	Reduzir em 2% em casa OBM e fração	
	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Ampliar o serviço de suporte básico de vida.</b>	Quantitativo de municípios com sede de BBMs ou Companhias de Bombeiros (CiaBMs) com serviço básico de suporte à vida estruturados.	Todas as sedes dos BBMs e CiaBMs destacadas contar com serviço de suporte básico de vida até 2021.
		<b>Fortalecer as atividades de forças tarefas.</b>	Quantitativo de BBMs com forças-tarefas estruturadas	Todos os 12 BBMs com forças-tarefas estruturadas até 2021.
		<b>Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências de Bombeiro.</b>	Quantitativo de COBOMs estruturados.	Estruturar 3 COBOMs por ano.
		<b>Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros.</b>	% de SCABs credenciados	Credenciar 10% dos SCABs existentes ao ano até 2021.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

Para finalizar os indicadores e metas, no Eixo Gestão e Qualificação, foram também estabelecidos um indicador e uma meta geral do eixo. Para os objetivos estratégicos, num total de cinco (5), foram traçados seis (6) indicadores e metas a serem alcançadas até 2021, conforme consta no quadro 25.

Quadro 25 – Indicadores e Metas do Eixo Gestão e Qualificação

		INDICADOR	META	
<b>EIXO GESTÃO E QUALIFICAÇÃO</b>	<b>GERAL</b>	Percentual do efetivo que participou de atividades de qualificação no ano	Aumentar em 10 % ao ano.	
	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Promover ações visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes aos integrantes do CBM RS.	Quantitativo de programas de Assistência Biopsicossocial implementados	Implementar um programa de Assistência Biopsicossocial por ano
			Quantitativo de programas de prevenção de acidentes implementados	Implementar um programa de prevenção de acidentes por ano
		Desenvolver ações para a qualificação das atividades de Bombeiro.	Quantitativo de especificações técnicas padronizadas	Fazer a padronização de 25% por ano das especificações técnicas catalogadas.
		Consolidar e efetivar parcerias, convênios e intercâmbios.	Quantitativo de convênios, intercâmbios, ou acordos de cooperação técnica efetivados	Realizar ou renovar 4 convênios, intercâmbios, ou acordos de cooperação técnica por ano.
		Promover a política de pessoal.	% do efetivo com perfil mapeado	Mapear 100% dos perfis do efetivo até 2021
		Consolidar e fortalecer a imagem institucional.	Quantitativo de campanhas publicitárias realizadas	Realizar 2 campanhas publicitárias/ano

Fonte: Elaborada pela autora, com base em CBMRS – Prospectiva 21 (RIO GRANDE DO SUL, 2017a).

#### 5.2.2.4 Gestão do plano

A última etapa do planejamento estratégico proposto pela ENAP consiste na gestão do plano, através da implementação, monitoramento e avaliação.

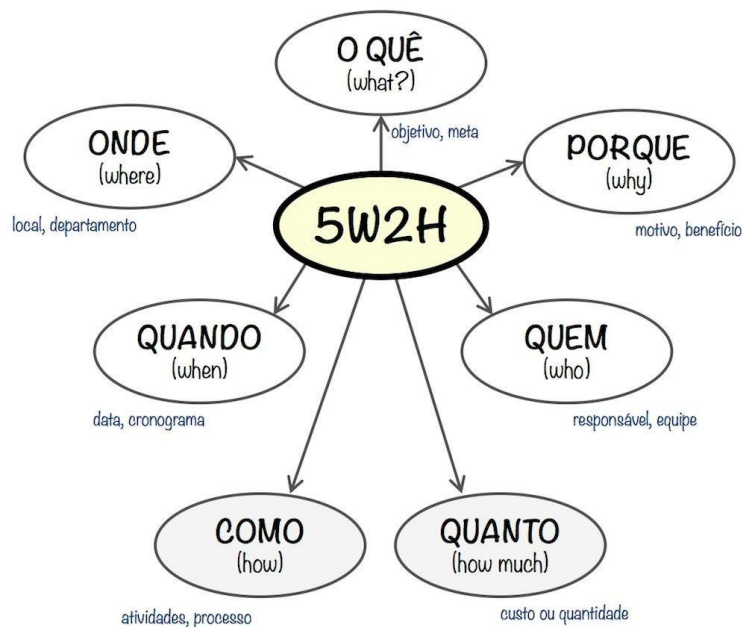
A gestão estratégica tem o desafio de articular o longo e médio prazo com o curto prazo, convertendo os objetivos estratégicos a ações cotidianas da organização. Nesse processo, há o desdobramento das diretrizes estratégicas, anteriormente definidas, em orientações para o nível tático e operacional, de forma a gerar as mudanças previstas (ZIMERMMANN, 2010, p. 42).

Paludo e Procopiuck (2014, p. 42) sugerem como ferramenta a ser utilizada nessa fase a Matriz 5W2H:

Ela auxilia na estruturação do plano, pois contém um conjunto de elementos que estabelecem e deixam claro: o que será feito; quem irá fazer, quando deve ser feito; onde deve ser feito; por que fazer (justificativa); qual método a utilizar para implementar o plano; e quanto custa. A compilação desses dados traduz-se num cronograma operacional utilizado para acompanhamento da execução.

Na figura 15, temos representada através de um mapa mental da Matriz 5W2H.

Figura 15 – Mapa mental Matriz 5W2H



Fonte: Marcas e Gestão, 2016.

Essa matriz estabelece e identifica os pontos chaves da execução do planejamento.

a) Implementação do comitê de gestão estratégica

Nesta fase de gestão do processo, a ENAP sugere a implementação de um comitê de gestão estratégica, que nada mais é do que um setor responsável pela condução, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico, com a finalidade de avaliar a implementação e discutir alternativas e possibilidades para superar dificuldades e problemas que forem identificados ao longo do processo. Esse comitê deve ser multidisciplinar e envolver os dirigentes e coordenadores dos projetos previstos no plano (ZIMERMMANN, 2010).

b) Monitoramento do plano

O monitoramento do plano tem por objetivo acompanhar e garantir que o planejamento estratégico seja efetivamente executado conforme previsto, garantindo que os objetivos traçados sejam alcançados pela organização.

c) Avaliação e atualização do plano

Última etapa na gestão do plano, a avaliação e atualização do plano implicam na “necessidade de um modelo de administração gerencial orientado pelos objetivos das políticas públicas e que consubstancie os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações” (ZIMERMMANN, 2010, p. 44).

As avaliações podem ocorrer em momentos previamente estabelecidos ou distribuídas em uma ou mais avaliações intermediárias (possibilitando ajustes e correções) e uma avaliação final (no final do prazo estipulado, fornecendo subsídios a elaboração do plano para o próximo período) (ZIMERMMANN, 2010, p. 44).

Essa última fase prevista na metodologia empregada ainda não foi implementada pela CBMRS.

### 5.3 DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMRS

A ideia de construção de um planejamento estratégico para o Corpo de Bombeiros não era nova. Segundo entrevista do BM5, em 2011, já havia sido realizado um trabalho sobre isso: “A ideia e a necessidade real de se ter um P.E. é antiga. Em discussões e conversas, principalmente entre oficiais, se criticava a falta de planejamento tanta da BM como do CCB. Existe um PE da BM realizado pelo então Comandante Geral, Cel Pafiadache, que não saiu do papel. Na verdade, descobri por acaso quando fazia um TCC. Em 2011, no CAAPM reunimos

os oficiais com curso de bombeiros, cerca de 6 ou 7, e fizemos um artigo, como trabalho de uma das disciplinas com o título: “Planejamento Estratégico para o Comando do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar”, com missão, visão, valores, análise do macro e do microambiente... enfim, uma boa base para se pensar estrategicamente a instituição”.

Mais recentemente, em decorrência da proximidade da emancipação, o tema, Planejamento Estratégico, entra em foco, como uma ferramenta para auxiliar nesse processo de construção/criação/estruturação de uma nova instituição. A ideia na época, segundo o BM1 era: “Além de se ter para onde nós queremos ir, [...] que esse caminho seja bem construído e que não seja mudado por vontade individual de qualquer comandante que esteja aqui”. No mesmo sentido é a fala do BM2 sobre o surgimento da ideia de construção de um Planejamento Estratégico: “Eu não estava presente desde o início, mas até onde nos consta, foi essa necessidade. Já que nós tínhamos que fazer uma instituição, com todas essas dificuldades, melhor, obviamente, que fosse bem planejada essa estrutura. Então se encaminhou para ideia de construção do planejamento estratégico, que certamente foi uma decisão acertada. Isso vai facilitar bastante essa nossa nova organização”.

O primeiro passo, segundo relatado, surgiu no verão de 2016, quando faltava, na teoria, aproximadamente meio ano para a conclusão do processo de emancipação. Em conversas informais, e de forma bastante empírica, começou um movimento dos Oficiais do Comando do Corpo de Bombeiros no sentido de construir um planejamento estratégico. Relata um pouco desse movimento o entrevistado BM4: “O planejamento estratégico do CBMRS, pelo menos no tocante a minha pessoa, surgiu na operação golfinho do ano retrasado.[...] Eu já tinha questionado o Comandante, Cel Krukoski... tem, tem umas coisas escritas. Tá mas onde está o planejamento propriamente dito? Daí ficou se sabendo que não existia essa documentação, esse referencial teórico do planejamento estratégico”.

Foi quando começou a nascer a ideia da reunião/palestra, realizada no final do mês de fevereiro, na cidade de Torres, considerada nesse trabalho como a 1ª fase de construção do planejamento estratégico. Sobre a organização desse primeiro evento de planejamento estratégico, conta o BM4 que: “Então eu propus: ‘eu tenho um contato com dois professores do MBA em gestão pública e do Curso de Planejamento Estratégico que eu fiz na Brigada. [...] Os dois professores que eu achei mais proeminentes durante o curso, eu fiz um contato pessoas com os mesmos, expliquei qual era a proposta, que nós não tínhamos recurso para fazer o planejamento estratégico, mas que era uma instituição nova, era uma oportunidade e queria saber se eles teriam vontade de colaborar, sem custos, num curso para nós. A minha expectativa pessoal era ter saído com alguma coisa delineada já lá, de um evento para

planejamento estratégico. Aí se pensou que o tempo urge. Tinha urgência de fazer. Daí surgiu: ‘– Vamos deixar passar a operação golfinho para fazer’. Como existia prazo, aquele da metade do ano passado, de 2016, para terminar o processo. A gente não pode esperar, em março, em abril... tem que fazer o quanto antes. Daí nós marcamos aquele evento lá no litoral mesmo, com o pessoal que estava na Operação Golfinho. Foi uma forma de economizar também, por que o pessoal já estava mobilizado para a Operação Golfinho, e se trouxe só o pessoal do interior. E os professores trouxeram o conhecimento deles. Fizeram um curso pasteurizado de planejamento estratégico, motivaram, foi legal, porque estava muito quente, mas mesmo assim todo mundo colaborou, todo mundo participou. E se tentou, a ideia era fazer isso, era conseguir trazer dali um planejamento estratégico. Durante o evento se viu que não seria possível, porque a massa de oficiais era muito heterogênea, os níveis de conhecimento eram muito diferenciados, o tempo em si era muito apertado para se conseguir alguma coisa”.

Para esse primeiro evento, foram convocados todos os oficiais lotados em unidades de bombeiro no Estado. Segundo o BM1, o pensamento existente já naquela época era de que: “Nós temos que fazer um planejamento que, independentemente de quem esteja no comando, isso seja perene. E o primeiro passo, com a ajuda do Major Everton, do Major Polita e do Major Rodrigo, que tinham formação em MBA, entendiam de planejamento estratégico, foi reunirmos 100% dos oficiais do Corpo de Bombeiros, que a gente fez em Torres aquele encontro, aonde a gente iniciou o planejamento sabendo que nos próximos vinte anos todos Comandantes-Gerais estariam sentado naquele local”.

E foi efetivamente o que aconteceu. Durante 3 dias, praticamente 100% dos oficiais que compunham os quadros do Corpo de Bombeiros na época, reuniram-se para aprender sobre planejamento estratégico e debater os rumos da instituição. Essa primeira fase resultou num primeiro trabalho produzido, apresentado no Capítulo 3, Subcapítulo 3.3 do presente estudo, mas que não teve os desdobramentos posteriores esperados. Ainda sobre essa primeira fase e o trabalho produzido nessa primeira tentativa de se fazer um planejamento estratégico, o BM4 conta que: “Nós saímos com o seguinte resultado: além os trabalhos que foram executados nas oficinas, que foram feitos ao longo do trabalho, com um cronograma para até a metade do ano, propondo um trabalho concreto para fazer o planejamento estratégico. A primeira fase desse trabalho era uma Portaria de nomeação de pessoas do Corpo de Bombeiros para começar o trabalho propriamente dito. Começaria em março e iria até metade do ano passado. Quando começou a definição dos nomes, começou ... ah, mas eu não posso, mas eu isso, mas eu aquilo e a coisa acabou ficando parada. Não houve essa nomeação.[...] não andou. A gente estava nessa



situação de apreensão com relação a separação e não tinha LOB, não tinha nada. O negócio foi ficando parado”.

No mesmo sentido, de que nada foi feito após a primeira tentativa de construção do Planejamento Estratégico do CBMRS, o BM5 ressalta: “Acredito que o evento Prospectiva XXI foi um fato marcante, mas após o evento nada aconteceu. Assim como a construção do artigo do CAAPM que mencionei antes. Também nada aconteceu”.

Apesar desse primeiro evento não ter tido grandes consequências práticas, serviu para sensibilizar os oficiais do Corpo de Bombeiros quanto a necessidade de se ter um Planejamento Estratégico. Provavelmente, em consequência desse primeiro momento, a partir da aprovação da LOB em agosto de 2016, começou a ser estruturada uma assessoria para tratar do assunto, inicialmente denominada de Assessoria de Planejamento Estratégico. Reforça essa ideia a fala do BM5: “Nesta fase de emancipação, houve o evento Prospectiva XXI, em fevereiro de 2016 e em agosto, após aprovada a LOB do CBMRS recebi a missão de estruturar duas assessorias da nova instituição, sendo uma delas voltada ao PE. Esta assessoria recebeu o nome inicialmente de Assessoria de Planejamento Estratégico, posteriormente de Gestão Estratégica e na minuta do decreto que regula a LOB está prevista como Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, termo mais amplo que abarca a pensamento, e planejamento e a gestão estratégica, culminando no crescimento, no desenvolvimento institucional”.

Com a estruturação da então Assessoria de Planejamento Estratégico e a designação de um oficial com a missão específica de estrutura-la e chefia-la, o CBMRS avança mais um pouco no caminho da concretização do seu planejamento estratégico. Ao abordar o tema a ideia de construção do PE e os primeiros passos dados pela instituição nesse caminho, o BM3 relata: “Quando nós compusemos a equipe atual do comando do corpo de bombeiros, no meu ponto de vista, se percebeu, empiricamente, que o que nos faltava era um rumo, um caminho a ser seguido. Então, um grupo de oficiais conversando, aqui no CCB mesmo, chegou à conclusão de que havia necessidade de estruturar um mínimo ordenamento para que essa desvinculação tivesse um efeito prático. Então, a ideia do planejamento estratégico nasce dessa conversa, dessa necessidade identificada aqui no CCB. No momento inicial, de uma forma bastante empírica, e depois, através do trabalho da equipe do Major Everton, com um aspecto muito mais profissional”.

O trabalho da assessoria, entretanto, começou sem praticamente nenhum investimento de recursos humanos. Houve a designação de um oficial responsável, porém, sem nenhuma equipe, o que praticamente inviabilizava o processo. Pensaram-se em algumas possibilidades, procurou-se parceiros para a missão, que efetivamente estivessem dispostos, não só a passar

algumas dicas e orientações, mas sim, em auxiliar efetivamente na construção do Planejamento Estratégico. Foi quando, em uma reunião com o Departamento de Projetos do Estado – DEPROJE, referente ao Acordo de Resultados, uma ação do Governo do Estado que tem por objetivo determinar metas e resultados de órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado, foi acenado pelos próprios agentes do DEPROJE, a possibilidade do Departamento de Planejamento Governamental – DEPLAN auxiliar o Corpo de Bombeiros no seu objetivo de construção do PE. Sobre esse início do trabalho da assessoria e o surgimento da oportunidade junto a DEPLAN, comenta o entrevistado BM5: “Quando fui incumbido de estruturar uma APE, na minha percepção, não conseguiríamos fazer algo que se concretizasse, que saísse do papel, que teria resultado prático sem alguma parceria. Até porque eu estava sozinho, e somente um tempo depois se apresentou uma soldado que, embora muito disposta, competente e comprometida, não conhecia o tema também. Não teríamos base teórica, nem prática para efetivar o PE. Assim, começamos a buscar *Know-how* em outras instituições, tais como: Comando Militar do Sul do Exército Brasileiro, TCE-RS, GERDAU. E quase que do acaso, surgiu a DEPLAN.[...] O universo conspirou para que acontecesse. Estávamos aprendendo a usar o SME (eu e a Sd Natália) e colocamos como Projeto Prioritário a ser entregue o PE do CBMRS. Neste momento, o pessoal do DEPROJE nos perguntou se já havíamos começado e respondi que não, que estávamos na fase de busca de parcerias, quando cogitaram a possibilidade do DEPLAN nos dar suporte técnico”.

Pelo lado do DEPLAN, sobre o surgimento da parceria com o Corpo de Bombeiros, a SPE4 fala que: “Surgiu em uma reunião do acompanhamento do acordo de resultados, onde um colega de um outro departamento, o DEPROJE [...], viu a oportunidade de colocar em contato com o DEPLAN, para faz o planejamento por aqui, dando continuidade no processo que vocês já tinham”.

Comprada a ideia pela equipe do DEPLAN, foram feitas algumas reuniões para que os fossem estabelecidas as necessidades e anseios do CBMRS. A partir daí, foi escolhida a metodologia que seria empregada, adaptada a realidade da instituição, bem como foi estabelecido um cronograma de trabalho.

Sobre esse momento que divide o antes (primeira fase) do depois (segunda fase) do Planejamento Estratégico, o BM3 relata sua percepção: “Ele inicia de uma maneira bastante empírica, um grupo de oficiais não sabendo exatamente qual o caminho a ser seguido. Nós tínhamos dois oficiais com uma formação em planejamento estratégico, mas sem a prática dessa estruturação. O segundo momento, foi um momento de profissionalização. Foi quando a secretaria de planejamento e governança foi trazida para dentro desse processo [...], e a partir de

um ajuste inicial, se conseguiu dar, não só um aspecto, mas uma tramitação, uma estruturação bem mais profissional no processo de planejamento estratégico”. Apesar dessa profissionalização, o trabalho de parceria tem início com algumas descrenças por parte do Corpo de Bombeiros, conforme conta que: “Essa foi uma ideia que partiu do Major Everton, que buscou o caminho. Inicialmente ela foi vista, não com ressalva, mas com um pouco de descrença, não pela ideia, mas porque nós temos a tendência de não acreditar naquilo que é público. Nós temos essa tendência, embora nós sejamos órgão público”.

Após entender as necessidades do CBMRS, foi escolhida a metodologia proposta pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, baseada em BSC, por ter sido considerada a mais adequada, pois direcionada para o setor público, que possui diversas especificidades em relação as empresas privadas.

Vejamos alguns relatos dos servidores da DEPLAN sobre a escolha da Metodologia:

- “Quando começou as conversas eu acho que foi muito legal. Essa parte da Metodologia foi construída junto com uma equipe de vocês, uma equipe técnica, que não tem como a gente fazer uma metodologia que seja de fato aplicável sem construir junto, porque a gente não tinha conhecimento finalístico da atividade de vocês. [...]. A metodologia inicial foi a da ENAP, mas ela foi totalmente adaptada para atender as às demandas dessa nova instituição que estava se criando. E aí que eu acho que é o grande diferencial, porque qualquer consultoria faz planejamento estratégico. [...] não existe uma metodologia padrão para planejamento estratégico. A metodologia tem que ser construída com as pessoas que vão executar, porque senão o planejamento estratégico fica no papel” (SPE6).
- “Nós utilizamos a metodologia da ENAP, que eles utilizam e divulgam essa metodologia. Ela é baseada em BSC, mas não utiliza exatamente aquelas quatro perspectivas, e a nossa opção foi porque já era uma metodologia testada que a gente vem utilizando em outros órgãos e por isso, por ser adaptada para o setor público, por não ter, por exemplo, aquela dimensão financeira que tem no BSC” (SPE4).
- “Nós nos pautamos por um curso da Escola Nacional de Administração Pública que usava como base uma metodologia proposta pela Macroplan, que é uma empresa que faz planejamento, que já esteve aqui na secretaria. Então, como nós conhecemos as duas coisas, a metodologia da Macroplan e conhecemos essa proposta da ENAP, nós optamos por trabalhar em cima dessa proposta do ENAP, fazendo muitas adaptações. A gente teve bastante trabalho para definir quantas oficinas a gente ia propor, quem a gente sugeria envolver, a parte das pesquisas, como é que a gente

fazia isso, porque, na verdade, a gente não tinha experiência em fazer pesquisa com uma instituição com tanta gente. Mais de duas mil pessoas para trabalhar com pesquisa não é fácil” (SPE1).

- “Adotamos a metodologia da ENAP, porque é a Escola Nacional de Administração Pública. Tem um conceito bastante bom. Está ligada ao Ministério do Planejamento. Tem um curso online onde expõe a metodologia juntamente com planejamento estratégico e BSC. Foi bastante adaptada a uma situação de organizações públicas, que não tem fins lucrativos, que tem restrições, muitas vezes legais. Essa metodologia da ENAP, por sua vez, é fundamentada na metodologia da Macroplan, que é uma empresa de consultoria formada por técnicos oriundos do Ministério do Planejamento” (SPE3).
- “Quando a gente começou a pesquisar, encontramos diversos métodos diferentes e a opção foi pela metodologia adotada pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, justamente por ser mais voltada aos órgãos públicos, como era o caso aqui. Porque a gente via que os outros eram muito privados, o que muda bastante a realidade, e a gente acaba não conseguindo adaptar da melhor forma. Então a opção para por essa metodologia da ENAP, principalmente, foi por esse motivo, e também porque já estava bem estabelecida” (SPE5).

Uma inovação feita na metodologia proposta, adaptada as necessidades da Instituição, foi a realização de duas pesquisas *online*, disponibilizadas para todo o efetivo do CBMRS, a fim de que todos fossem ouvidos e manifestassem sua opinião sobre os rumos que a instituição deveria tomar após a emancipação. Dois dos entrevistados abordaram mais especificamente a pesquisa *online*. A SPE5 conta: “A gente inseriu também a questão das pesquisas, que também foi uma conversa que a gente teve no início, de que havia essa vontade de incluir todos os membros da Corporação. Em função de recursos e tempo, a gente acabou optando por essa pesquisa *online*, disponibilizada para todos. Foi uma inovação dentro do método, que a gente conseguiu alcançar grande parte, em torno de mil respondentes”. A entrevistada SPE3 relata que: “Foi uma experiência muito interessante para nós, muito boa. Eu, pessoalmente, achava muito importante que o Comando ouvisse, conhecesse a opinião das pessoas que estão lá na ponta. É uma coisa que é importante em qualquer processo de planejamento, porque às vezes a gente fica muito distante, não sabe exatamente o que estão pensando. E é uma forma de expressar, já que eles podiam expressar isso anonimamente, então poderiam colocar qualquer crítica ou sugestão, contraposição àquelas ideias. O que se observou, na verdade é que aquele grupo refletiu muito bem o que se esperava deles. O que toda a Corporação pensa é muito o que

aquele grupo que participou diretamente das oficinas e das reuniões retratou, porque não surgiram coisas divergentes, opiniões divergentes, que era um temor que a gente tinha, era uma possibilidade que existia, mas foi muito similar. Surgiram algumas ideias, algumas sugestões, algumas críticas, mas era muito similar ao que se falou nas oficinas com quarenta e poucas pessoas. Isso foi muito legal”.

Analisado o processo de construção do P.E., a partir da parceria estabelecida entre o CBMRS e o DEPLAN, foi considerado pelos agentes de ambas instituições, como tranquilo e rápido, sendo concluído com êxito o trabalho. Diz o SPE1: “Eu acho que até foi rápido. Contribuíram muito para isso a vontade que vocês tinham de fazer, a determinação. Estavam determinados a tocar o processo. Tanto é que com essas dificuldades todas, seria muito fácil da coisa parar pela metade”. O BM2 também teve uma percepção semelhante do processo: “Eu fiquei surpreso com a forma tranquila como o processo se aconteceu. A gente tem visto vários processos na Brigada Militar se iniciando e não terminando. Por último, a gente tem um processo que já está a mais de 3 anos... a Brigada tentando terminar o seu planejamento estratégico. Nós mesmos, já tivemos duas tentativas recentes do planejamento estratégico e essa última, com a parceria da SPGG – Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, acabou sendo uma parceria bacana que organizou o nosso processo. Em torno de meio ano, nós conseguimos iniciar o trabalho e estamos concluindo com o trabalho do planejamento estratégico”.

Um ponto unânime entre os entrevistados, foi a importância da participação da SPGG, através do DEPLAN. Se, por um lado, o CBMRS conseguiu, ao final do trabalho, concretizar o seu desejo de ter um Planejamento Estratégico, por outro, para o DEPLAN foi uma experiência considerada gratificante pelos envolvidos diretamente na condução dos trabalhos. Vejamos alguns trechos:

- “A importância foi isso, de trabalhar com pessoas que lidam diariamente com planejamento estratégico, [...] são pessoas que conhecem o Estado, conhecem a dificuldade, a própria SPGG colocava alguns limitadores. Essa é a importância da SPGG, na visão de estado e não de uma empresa privada” (BM1).
- “A parceria foi fundamental. Eu desconfio que se nós não tivéssemos essa parceria com a SPGG nós estaríamos nas mesmas fases que nós tínhamos anteriormente, de iniciar um trabalho e ele acabar não se desenvolvendo e ficar pelo meio do caminho. Essa organização, essa expertise da SPGG, foi fundamental no desenvolvimento do nosso processo” (BM2).

- “Sem a SPGG, nós não teríamos êxito. Não teríamos nenhuma chance de êxito, porque não faz parte do nosso negócio. Embora a Corporação envie pessoas para fazer cursos de formação na área planejamento estratégico, a práxis diária não nos remete ao planejamento de médio e longo prazo. Nós somos, essencialmente, uma força de reação. A nossa essência é essa. Os nossos oficiais, os nossos soldados, são treinados para reação imediata. Então, nós temos uma dificuldade inata de trabalhar com planejamento de médio e longo prazo de uma forma global. Se não houvesse a participação da SPGG que trabalha, na mão inversa, exclusivamente com planejamento, não é reativa, nós teríamos muito baixa, na minha opinião, possibilidade de sucesso” (BM3).
- “Eu acho que foi fundamental para nós. [...] A gente não está acostumada a fazer Planejamento Estratégico de outros órgãos. Então eu acho que foi uma das nossas primeiras experiências e para nós foi muito enriquecedor. Nós nunca tínhamos feito assim. Na verdade, a gente trabalha com planejamento, mas com o planejamento estratégico dos órgãos a gente nunca tinha feito. Então para nós, colocar o conhecimento em prática, algo que a gente já conhecia, já sabia a metodologia, poder utilizar essa metodologia, colocar em prática, para nós foi muito enriquecedor. Eu acho que foi um trabalho bem importante para nós” (SPE2).
- “Eu diria que foi uma das experiências mais importantes que a gente teve, até pela duração. Foram vários meses de envolvimento de uma equipe, as pessoas que participaram se envolveram muito, todo o tempo, e ficaram muito felizes de participar. Viramos quase bombeiros!” (SPE3).
- “Eu acho que foi importante do ponto de vista da metodologia. E eu acho que mais importante, assim, uma visão muito pessoal minha... na corporação tem pessoas super qualificadas, que entendem de planejamento estratégico, mas nada como vir alguém de fora, com um olhar neutro, porque, às vezes, quem está envolvido no processo não enxerga algumas coisas que não básicas... do ponto de vista do planejamento estratégico é bom a pessoa de fora ficar, meio que..., controlando o método mesmo. Eu acho que isso é importante” (SPE6).

Sendo assim, de um modo geral, o processo de construção do P.E. foi considerado fácil pelos envolvidos em ambas instituições. Do ponto de vista do CBMRS, porque pode contar com o apoio metodológico qualificado da equipe do DEPLAN, e para o DEPLAN, principalmente, pela motivação do CBMRS em concretizar o planejamento, com destaque

especial para a organização militarizada, que facilitou a condução dos trabalhos. Servem para retratar essa facilidade, alguns trechos das entrevistas:

- “Eu vejo assim, que é fácil fazer um planejamento estratégico, ainda mais numa instituição militar, que tu chama, tu discutir, e cumpra-se” [...] A facilidade foi de tratar com pessoas como foi com a SPGG, pessoas que são formadas, trabalham com isso, fazendo planejamento estratégico de órgãos estatais. [...] A gente não imaginava que dentro do Estado tivesse uma estrutura tão forte, porque foram sempre as mesmas pessoas que vinham, e não eram poucas, eram 6, 8 pessoas que trabalhavam para nós, eles faziam toda a compilação de dados, montagem, apresentações, as reuniões e a gente abastecia eles de informações. [...] A gente não teve quase dificuldade [...] foram muitas facilidades”. (BM1).
- “A maior facilidade foi a parceria com a SPGG, que organizou o nosso processo e ele evoluiu, fluiu, dentro do cronograma, e aconteceu surpreendentemente de uma forma fácil” (BM2).
- “Uma coisa que facilita bastante é a questão da disciplina e da hierarquia da instituição. Isso facilita a mobilização, a convocação, às vezes, de alguns servidores. Isso funciona. A mobilização para que participassem das pesquisas. Porque o que a gente vê normalmente é que esse tipo de pesquisa não tem uma resposta tão efetiva como teve a do Corpo de Bombeiros. A gente acaba atribuindo a isso, a questão da hierarquia e da disciplina. Eles foram convocados a responder e responderam, foram lá e fizeram a sua parte. Normalmente, quando esse tipo de coisa é feita, a resposta muitas vezes é baixa, às vezes é 20%... Aí foi quase, nas duas pesquisas, aproximadamente, 50%. Então é um índice de participação muito bom” (SPE3).
- “A facilidade, especificamente no caso do corpo de bombeiros, é que vocês são muito organizados, o que a gente não vê em outros órgãos. É uma organização fantástica, que cumpre prazos, do próprio pessoal... A gente tem feito alguns conselhos, por exemplo. É difícil de conseguir todo mundo no horário, é difícil que as pessoas aceitem aquela metodologia... então eu acho que essa questão da hierarquia, da organização e da disciplina é o ponto forte mesmo. Também, o nível de escolaridade e capacitação das pessoas que a gente lidou. Todo mundo é de um nível elevado. Não se ter dificuldade” (SPE4).

Quanto as dificuldades encontradas, que foram bem pontuais, essas diferem um pouco do que foi considerado difícil para as duas instituições. Do ponto de vista do DEPLAN, as principais dificuldades apontadas dizem respeito ao desconhecimento de terminologias,

conhecimentos técnicos da atividade de bombeiros, mas que de um modo geral foram superados com o apoio da equipe do CBMRS. Isso aparece bem na fala da entrevistada SPE6: “Dificuldade, e eu falo por mim, eu conhecia pouco atividade de bombeiros. A gente teve que estudar a legislação para poder entender o dia-a-dia”. No mesmo sentido, a SPE 5 diz que: “o maior problema foi a terminologia. e nas pesquisas sempre tinha alguma coisa sobre conhecimento técnico que a gente não tem”.

Ainda, foram referenciadas algumas dificuldades pontuais, do ponto de vista técnico da construção do plano pelos servidores do DEPLAN. Uma dificuldade apontada pelo SPE2, diz respeito a oficina dos objetivos estratégicos, onde, segundo se percebe, alguns participantes tiveram dificuldades em entender o conceito. Relata que: “Eu acho que a maior dificuldade na elaboração do plano, foi na oficina dos objetivos estratégicos, porque é algo que é mais difícil, não é tão palpável. As ações todo mundo sabe o que tem que fazer a partir dos objetivos. As forças e fraquezas e as ameaças e as oportunidades foram um pouco polêmicas, mas é um conceito mais fácil de se entender. Agora, essa questão dos objetivos estratégicos, conseguir delimitar bem o conceito, conseguir que todo mundo entenda, tenha a mesma ideia do que é um objetivo estratégico... por mais que a gente explique é muito difícil, não é tão palpável”.

Outra dificuldade apresentada, diz respeito a formatação do P.E., para validação, após o encerramento das oficinas, tendo em vista a necessidade de, em algumas situações reescrever o que ficou definido na oficina, mas sem alterar a ideia aprovada pela maioria. Isso se percebe na fala da SME3: “Talvez o que seja mais difícil, mais delicado para todos, é quando se sai da oficina para validação com o comando, que é um grupo menor, uma comissão, tanto do corpo de bombeiros, como nossa, que se reunia para validar essas respostas. As coisas que foram elaboradas nas oficinas... isso é um pouco mais difícil e delicado porque, às vezes, tem que reformular, reescrever uma ideia que foi aprovada coletivamente”.

Por parte do Corpo de Bombeiros, as dificuldades que apareceram, de certa forma, não foram percebidas, ou não foram consideradas como dificuldades pelo DEPLAN. Nas entrevistas realizadas com os oficiais do CBMRS, entre as dificuldades citadas estão, por exemplo, a dificuldade de mobilização: “O mais difícil neste processo, me pareceu, foi reunir e conseguir a participação de todas as pessoas que a gente queria em todos os eventos. Nas oficinas mesmo nós não conseguimos repetir o mesmo público, que essa era a intenção em todas as oficinas” (BM2).

Os bombeiros apontam ainda como dificuldade, a falta de percepção pela DEPLAN, provavelmente decorrente a própria mediação externa nas oficinas, no que se refere à estrutura militar, verticalizada: “A dificuldade, ou a grande dificuldade, o conjunto de dificuldades, ele



se relacionou ao tipo de estrutura que nós temos. Nós temos uma estrutura que é vertical. Nós temos uma estrutura que é hierarquizada, onde, dificilmente, as pessoas que tem os maiores graus hierárquicos tem a capacidade de compreender que nem sempre as ideias dos mais altos graus hierárquicos são as melhores. Isso é um exercício constante e que teve que ser feito. Mas como nós tínhamos a facilidade da condução de pessoas profissionais, que trabalham em um nível hierárquico horizontal, e não vertical como nosso, essas dificuldades conseguiram ser suplantadas. Então, na mesma reunião, no mesmo debate, um Capitão, um Major, um tenente-coronel e um coronel puderam expor ideias em nível horizontal, já que a decisão final não partia de nenhum daqueles elementos da estrutura, mas sim dos profissionais” (BM3).

Ainda, apareceram outras dificuldades relativas a questões culturais e quebra de paradigmas, mas que foram superadas durante o processo. O BM5 relata que uma resistência inicial: “Talvez a dificuldade maior seja a própria resistência de algumas pessoas. Por ser algo que nunca foi feito na corporação, nem mesmo na Brigada, alguns oficiais me questionavam se era importante mesmo, e se teria que ser ‘tão demorado’, pois estávamos desde março neste processo. Acredito que o apoio e o interesse do comando foi imprescindível para a concretização do PE. A motivação pelo fato da separação também ajudaram bastante”.

Dentro da questão cultural e da necessidade de quebrar algumas barreiras, o BM1 traz que: “mas, não vou dizer que é difícil fazer, o difícil é tu ter a cabeça aberta para aceitar inúmeras sugestões que vem, e muitas vezes quando tu abre um questionário aberto desse tipo, como foram feitas duas vezes, vem coisas que eles aproveitam também para falar de carreira, falar de outras coisas que... de salário, de atraso de salário e não apenas aquela questão do que a gente quer daqui para frente. Mas eu acho que saiu a contento, a construção eu acho que vai ser válida por mais de 5 anos. A gente viu as nossas fraquezas, todas as questões que a gente não gosta de falar, eu acho que a gente enfrentou bem, ...o bombeiro voluntário, a questão do bombeiro temporário, ou do CVMI, ou da promoção ou do excesso de pessoas que vão para reserva, eu acho que tudo foi enfrentado E com uma aceitação...”.

Uma das consequências imediatas do planejamento estratégico junto a DEPLAN, foi que, agora, no último dia 15 de agosto, foi encaminhado projeto de lei para alteração do Plano Plurianual, e a partir do plano estratégico, foram incluídos os objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros, dentre as alterações.

Para garantir a implementação, foi questão bem presente entre os entrevistados foi a necessidade de monitoramento do plano, como é percebível nos trechos abaixo, extraídos das entrevistas:

- “Agora tem que se partir realmente para a efetivação do plano. É importante que isso seja sempre monitorado e avaliado, que essas ações do plano sejam sempre monitoradas e avaliadas. Por isso que se tem os indicadores todos, que tem que ser constantemente acompanhados. Então, o importante é isso, que todos esses indicadores sejam acompanhados” (SPE2).
- “O importante é não deixar de monitorar mesmo. Que entre na rotina o monitoramento constante. Não sei de quanto em quanto tempo vai ser, mas que siga essa periodicidade e que possíveis dificuldades durante a implementação, vocês sentem de novo para tentar ver o que está acontecendo, o que tem que rever, se a necessidade de rever. O importante é revisar e tirar o que não é importante e acrescentar o que você o que se sentir falta” (SPE4).
- “Eu acho que uma questão importante é dos indicadores que foram selecionados ao final do plano. De poder ter um monitoramento realmente efetivo e uma gestão desse plano, de acompanhamento, de poder avaliar se não foi atingida a meta, o porquê disso tudo”(SPE5).
- “Monitoramento dessas ações é bem importante, porque a gente encerrou uma etapa, e essa etapa agora de monitoramento e acompanhamento é fundamental para executar as atividades do planejamento estratégico” (SPE6).
- “Nossa pretensão é fazer este monitoramento pelo SME. Já estamos em tratativas com o DEPROJE da SPGG para customizar o *software* e adequar as nossas necessidades” (BM5).

Outra questão que surgiu em destaque nas entrevistas foi a necessidade de divulgação e envolvimento dos Comandantes de Batalhão, do CEBS e da ABM na implementação do plano:

- “É um plano muito calcado na realidade. Eu não vejo dificuldade de implementação, agora vai da boa vontade dos comandantes de batalhão, CEBS, ABM e o Comando em geral, o Departamento Administrativo, DSPCI, Corregedoria e Gabinete e suas assessorias querer efetivamente implementar. O que a gente está tentando é trazer o sistema do Acordo de Resultados, SME, da SPGG, num nível gerencial do Corpo de Bombeiros. Então, pegaram o que o planejamento já está estabelecendo, contar prazos, colocar gestores, para que efetivamente aconteça, para que a gente tenha o controle do processo e não simplesmente seja um livrinho na ponta de uma mesa que ninguém lê” (BM1).
- “Agora que nós temos um plano de papel, o comando, seja qual for o comando, ou que se entenda por comando, ele precisa compreender a missão, a visão, os valores,

os projetos, as ações necessárias. é necessário que se caminhe rigorosamente dentro do que está planejado, mesmo que seja na forma ver linhas de ação. escapar do planejamento estratégico ou fazer algo que não está previsto no planejamento estratégico atenta contra a organização estrutural, por que este planejamento estratégico foi validado por toda a corporação. Por amostragem é claro, mas ele está validado. Então, para que ele dê certo agora, é preciso que a suas linhas gerais sejam seguidas. Isso parte do comando. O comando precisa exigir a sua sequência, ele precisa ser obrigatório” (BM3).

- “Uma coisa para se fazer, é a missão estar presente em cada Batalhão. Enxergar o mapa estratégico. Isso que vai dar difusão, tanto a missão quanto a visão, quanto o negócio, que parece que ele ficou muito fácil, passa fácil a mensagem. Qualquer pessoa olha para a missão, a visão e o negócio e entende o que os bombeiros fazem” (SPE1).
- “Eu acho que a primeira coisa e a divulgação disso, especialmente a divulgação do mapa estratégico da Visão missão valores da base do planejamento da instituição e acho importante que esses objetivos que foram traçados no plano e que estão indo no projeto de lei de revisão do PPA” (SPE3).
- “Encontrar alguma forma de divulgar tudo isso. Continuar com esse processo de inclusão de todos os membros da corporação, dentro do possível. Mas uma coisa que é simples hoje em dia para a divulgação, por e-mail, pelo site, alguma coisa nesse sentido, e o próprio processo de revisão do plano, porque as coisas são dinâmicas no planejamento também” (SPE5).

Para finalizar, os entrevistados foram incitados a apresentar sugestões para a revisão do plano em 2021. Nesse ponto em especial, foram poucas as contribuições, tendo em vista que o plano ainda não foi implementado, e aparentemente, a construção se deu de uma forma bastante técnica, obtendo-se um resultado favorável. Algumas sugestões apresentadas foram de inclusão maior da participação das praças, a inclusão de uma consulta popular e a dedicação de um pouco mais de tempo na construção dos indicadores.

Sendo assim, de tudo que foi exposto, percebe-se que a construção do Planejamento Estratégico do CBMRS pode ser considerada bem sucedida, devido muito à contribuição do DEPLAN e da compreensão por parte do Comando do CBMRS da importância de iniciar o trabalho após a autonomia de forma organizada e planejada.

## 6 RECOMENDAÇÃO

Tendo por base os dados apresentados e analisados no presente estudo, são feitas duas recomendações. A primeira delas é uma sugestão de ferramenta para auxiliar na implementação do plano. A segunda recomendação diz respeito à necessidade de uma análise mais aprofundada dos requisitos de ingresso na carreira de oficial para o CBMRS.

### 6.1 MATRIZ 5W2H

A Matriz 5W2H constitui uma ferramenta de qualidade total, abordada brevemente no capítulo 3, do presente trabalho. O nome da ferramenta decorre das iniciais das questões chaves para a elaboração e implementação de um plano de ação:

- a) What? (O quê?): Definição da tarefa a ser realizada;
- b) When? (Quando?): Elaboração de um cronograma para a realização das atividades;
- c) Who? (Quem?): Definição dos responsáveis pela execução;
- d) Where? (Onde?): Definição do local (local físico, setor, etc) de realização da tarefa;
- e) Why? (Por quê?): Justificativa para a execução das tarefas;
- f) How? (Como?): Determinação da forma de desenvolvimento das atividades; e
- g) How Much? (Quanto custará?): Levantamento dos custos para a concretização do plano (CAMPO, 2004; COLETTI; BONDUELLE; IWAKIRI, 2010 apud MACHADO; VIEGAS, 2012, p. 78).

Para a implementação dessa ferramenta, não há necessidade de grandes investimentos, podendo ser utilizada uma planilha de dados, onde serão lançadas as informações, podendo ser criado um rótulo para controle do status das ações EM ANDAMENTO, ATRASADAS, CONCLUÍDAS e REPROGRAMADAS. Na figura 16 é apresentado um modelo de Matriz 5W2H.

Figura 16 – Modelo de Matriz 5H2H



Fonte: planetappzih.cf

A matriz apresentada acima serve para auxiliar na execução e no controle dos planos de ação, pois reúne as principais informações necessárias para a gestão e o monitoramento.

## 6.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE OFICIAL NO CBMRS

Um ponto bastante controverso que surgiu durante a construção do planejamento estratégico foi a exigência do Curso de Bacharel em direito para ingresso na carreira de oficiais. No primeiro momento de construção do plano, na Oficina 1, a formação atualmente exigida, de Bacharelado em Direito, foi considerada uma força da instituição. Entretanto, na pesquisa realizada houve uma rejeição desse item como força por aproximadamente 25% dos respondentes, considerado alto pelos mediadores do processo da DEPLAN. Acolhendo o parecer o órgão mediador, esse item foi retirado da Matriz SWOT como força.

Considera-se que esse ponto merece um maior debate interno.

Inicialmente, na construção dos projetos das leis estruturantes havia previsão de criação de um quadro de especialistas, onde seriam admitidas outras especialidades, mas essas não foram encaminhadas, tendo em vista entendimento de manutenção da semelhança com a Brigada Militar, pelo menos nesse primeiro momento.

Ainda, não há consenso quanto a formação ou formações que seriam necessárias para a instituição. Os debates sobre o tema têm cunho muito empírico, baseados em opiniões e interesse pessoais, mas sem muita base científica.

Sugere-se nesse ponto, o mapeamento das competências necessárias para o desempenho das atividades. Como instrumento para coleta de dados, pode-se iniciar com a realização de

grupos focais, estruturados dentro das áreas de atuação, com os oficiais titulares das funções e as praças que trabalham na assessoria direta. Após, com base nos resultados obtidos nos grupos focais, é possível pensar na aplicação de um questionário, direcionado a toda instituição, porém, procurando classificar as respostas dentro da área de atuação de cada respondente, se administrativa, ou operacional, em exercício na prevenção ou no combate.

Com base nos resultados da pesquisa, deve proceder-se ao debate de qual ou quais as formações mais adequadas para o desempenho das funções de oficial. Qual curso, ou cursos, trabalham o maior número de competências necessárias para a atividade.

Uma alteração no plano de carreira é uma decisão que implica em grandes repercussões, devendo ser tomada tendo por base um estudo científico, sem perder de vista que qualquer alteração deve primar, especialmente, pela qualidade do serviço prestado a sociedade.

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar o processo de construção do Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, impulsionado do recente processo de emancipação da Brigada Militar. Historicamente, os Corpos de Bombeiros Militares, de um modo geral, sempre estiveram vinculados as polícias militares. Com a retomada da democracia no País e a promulgação na Constituição Federal de 1988, houve a previsão dessas duas instituições militares, de forma autônoma, gerando um movimento nacional dos Corpos de Bombeiros em busca de sua emancipação. Alguns Estados como Goiás e Mato Grosso do Sul, conseguiram sua autonomia de forma praticamente imediata. Em outros Estados, entretanto, esse processo não foi tão simples, como foi o caso do Rio Grande do Sul, apresentado aqui.

No Rio Grande do Sul, o Corpo de Bombeiros foi constituído por iniciativa das empresas de seguro da época, no ano de 1895. Incorporado a Brigada Militar em 1935, nunca mais teve essa condição alterada até o início do processo de emancipação retratado. Uma grande tragédia nacional, o incêndio da Boate Kiss em Santa Maria, causou grande comoção e virou as atenções da população, do Comando da corporação (Brigada Militar) e das lideranças políticas, para a Instituição.

O processo de emancipação não está sendo fácil. Vários entraves foram encontrados pelo caminho, a começar pelo convencimento interno, troca de governo, crise financeira, e terminando com a boa vontade política dos gestores maiores do Estado, os Chefes do Poder Executivo. Talvez este tenha sido o processo mais moroso de emancipação dos Corpos de Bombeiros no Brasil, com início em 17 de junho de 2014, a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 67, e previsão de encerramento somente no dia 09 de janeiro de 2018, quando termina o prazo fixado na lei de transição. Ao todo, foram mais de 1 ano meio além do previsto inicialmente, e nem se sabe se a emancipação vai estar completamente efetivada da data aprazada.

Mas, apesar das incertezas que permearam, e ainda permeiam, esse caminho rumo à autonomia completa do CBMRS, uma certeza parece ter sempre havido: a necessidade de se estruturar da forma mais correta possível, ‘começando com o pé-direito’, essa nova instituição. Dentro dessa concepção, e seguindo a tendência do mercado, o CBMRS foca na construção de uma Planejamento Estratégico, com previsão para cinco anos, afim ditar um rumo, um caminho para os primeiros passos da instituição após a sua emancipação.

O planejamento estratégico do CBMRS foi construído através de uma parceria da instituição com o Departamento de Planejamento Governamental – DEPLAN, vinculado à Secretária de Planejamento, Governança e Gestão do Estado – SPGG. Com a coordenação conjunta dos dois órgãos, e utilizando por base a metodologia apresentada pela Escola Nacional de Gestão Pública – ENAP, adaptada a realidade dos órgãos públicos, elaborou-se o tão sonhado Planejamento Estratégico.

O processo contou com a motivação e o comprometimento total dos agentes gestores, conseguindo atingir um resultado satisfatório. Todo o procedimento pensado, conseguiu atingir os resultados esperados, em alguns momentos inclusive superando (como foi o caso das pesquisas online, que atingiram quase metade do efetivo total do CBMRS).

A participação da DEPLAN se mostrou de suma importância, pois, além de profissionalizar o processo, trouxe um olhar externo, isento, que permitiu que os debates de ideias ocorressem em um nível horizontal, onde nenhuma ideia ou posicionamento teve peso superior, em razão do posto dos participantes. Isso ficou bem claro quando, após a primeira pesquisa *online*, diante de diversos apontamentos por parte dos respondentes quanto a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a matriz SWOT construída na primeira oficina foi alterada, levando em consideração a opinião os participantes.

Essa construção democrática, procurando envolver todos os bombeiros militares na tomada de decisão, os torna parte do processo, o que facilita muito a implementação do P.E. Agora é organizar. Não há como ter certezas, mas a forma como o processo de planejamento se deu, denota grandes chances de sucesso, indicando não será apenas um plano de papel, como tantos outros.

Em termos técnicos, o planejamento parece ter sido conduzido de forma satisfatória. Não foram identificadas falhas graves. Entretanto, sempre existem pontos que podem ser melhorados. Uma das possibilidades que pode ser adotada na revisão do plano é um maior envolvimento da base da instituição, praças e graduados. Em razão da necessidade de que o processo não fosse muito extenso, esse foram consultados somente através das pesquisas *online*. Num próximo momento, seria importante realizar algumas oficinas presenciais de modo a trazer para o debate de ideias esses atores, tendo em vista o apontamento de algumas divergências de pensamento. Outra possibilidade é ampliar ainda mais, trazendo a sociedade civil para o debate de ideias, manifestando suas opiniões e aspirações quando ao Corpo de Bombeiros.

Foram apresentadas duas recomendações. A primeira, diz respeito à implementação do P.E., sendo apresentada como sugestão para controle e monitoramento a ferramenta de gestão, Matriz 5W2H. E a segundo, a respeito da grande controvérsia surgida nas pesquisas, que diz



respeito ao requisito de ingresso, sendo sugerido a realização do mapeamento das competências necessárias para o desempenho das funções, buscando a formação ou as formações mais adequadas para a carreira, evitando que sejam feitas alterações baseadas em empirismos e em interesses pessoais, descolados do interesse institucional, que em última análise é o interesse da sociedade que clama por um serviço de qualidade, prestado por profissionais preparados para atender as suas necessidades.

Para atingir os resultados apresentados nesta pesquisa, utilizou-se de extensa legislação a respeito da matéria, sendo localizadas muitas leis antigas, desde o período do Brasil Imperial no site do Palácio do Planalto, o que permitiu fazer um resgate fidedigno de muitos pontos importantes da história do Corpo de Bombeiros Militares no Brasil. Entretanto, além da legislação da época, não foram localizadas muitas fontes confiáveis que retratassem detalhes dessa história, podendo ter havido vácuos que nessa pesquisa não puderam ser esclarecidos, podendo ser objeto de um estudo mais aprofundado da matéria.

Na análise do processo de emancipação e construção do planejamento estratégico, além das normas que regulam a matéria, e da doutrina utilizada como base para a construção do Planejamento Estratégico, foi realizada uma pesquisa documental no material produzido tanto na primeira como na segunda fase do planejamento estratégico. Por fim, para complementar as informações, foram realizadas entrevistas com os principais servidores estaduais da DEPLAN envolvidos no processo de construção do planejamento estratégico, bem como com oficiais do comando do CBMRS. Com esses últimos, além das questões específicas relacionadas ao P.E., houve busca de subsídios a respeito das razões que levaram a emancipação do Corpo de Bombeiros e como foi/está sendo esse processo.

As entrevistas foram ricas e trouxeram uma contribuição importante para a pesquisa, demonstrando pontos dos bastidores, opiniões pessoais, sentimentos e experiências que, dificilmente seriam captados em pesquisa somente documental ou até mesmo através da utilização de questionários.

Esse estudo, portanto, serviu para documentar o processo de emancipação do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul, apresentando e analisando a construção do seu planejamento estratégico. Ainda, com o mapeamento das ações realizadas, bem como a identificação da metodologia empregada, podem servir de subsídio para outros Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, que também queiram construir um Planejamento Estratégico, além de possibilitar uma retomada do trabalho realizado, servindo de base para o processo de revisão do planejamento em 2021. Por fim, as recomendações propostas para implementação

do plano e discussão do plano de carreira são viáveis, e apontam possibilidades de encaminhamento das matérias.

Entretanto, considerando a complexidade dos temas abordados, essa pesquisa não esgota o assunto, cabendo aprofundamento, através de outros estudos. Quanto ao registro histórico do processo de emancipação, existem muitos outros acontecimentos de bastidores que podem e devem ser registrados para manutenção da história dessa organização. Já com relação ao planejamento estratégico, caberá um estudo para analisar como serão efetivadas a implementação, o monitoramento e a avaliação do P.E., investigando se os resultados pretendidos foram atingidos e em que medida o plano foi efetivo. Avaliar o que deu certo e o que deu errado. Enfim, ainda se tem um amplo campo de pesquisa.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan E. Contrer. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <file:///C:/Users/Cristiane/Downloads/505-1292-1-SM.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2017.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade** (Descontinuada), Santa Maria, v.1, n.2, p. 107-123, dez/2004-fev/2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>. Acesso em: 10 jun. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988. Disponível em: <goo.gl/6CQZNo>. Acesso em: 24 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 1.775, de 02 de julho de 1856. Dá Regulamento para o serviço de Extinção dos incêndios. Rio de Janeiro, 1856. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1775-2-julho-1856-571280-publicacaooriginal-94371-pe.html>. Acesso em: 18 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto ° 8.337, de 17 de dezembro de 1881. Approva o Regulamento reorganizando o Corpo de Bombeiros. Rio de Janeiro, 1881. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-8337-17-dezembro-1881-546618-publicacaooriginal-60956-pe.html>. Acesso em: 18 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 35.309, de 2 de abril de 1954. Institui o "Dia do Bombeiro Brasileiro" e a "Semana de Prevenção Contra Incêndio". Rio de Janeiro, 1954. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-35309-2-abril-1954-323743-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 18 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto Federal nº 11.497, de 23 de fevereiro de 1915. Faz a remodelação do Exército Nacional. Rio de Janeiro, 1915. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-11497-23-fevereiro-1915-513642-norma-pe.html>. Acesso em: 23 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 8.660, de 14 de janeiro de 1946. Delega aos Estados a faculdade de legislar sobre a matéria constante do nº XXVI do artigo 16 da Constituição Federal (organização, instrução, justiça e garantia das forças policiais dos Estados) e dá outras providências. Rio de Janeiro, 1946. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1940-1949/decreto-lei-8660-14-janeiro-1946-416665-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 29 de julho de 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 317, de 13 de março de 1967. Reorganiza as Polícias e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito federal e dá outras

providências. Brasília, 1967. Disponível em:  
<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-317-13-marco-1967-376152-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1969. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0667.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.216, de 03 de janeiro de 1917. Fixa as forças de terra para o exercício de 1917. Rio de Janeiro, 1917. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1910-1919/lei-3216-3-janeiro-1917-572527-publicacaooriginal-95671-pl.html>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

COSTA, Carlos Marcelo D'Isep. **Os Corpos De Bombeiros Militares Emancipados Das Polícias Militares: Prospecção E Análise Dos "Desenho" Organizacional.** 2002. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira De Administração Pública, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8109/000344635.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

DUTRA, Rodrigo da Silva. Independência funcional: Estudo fundamenta os motivos para que os Corpos de Bombeiros conquistem a autonomia em relação à Polícia Militar. **Revista Emergência**, São Paulo, p. 46-52, maio 2012.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), v. 6, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/74>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública.** 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total). Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2006. Disponível em: <[http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/647/1/Ghelman\\_2006.pdf](http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/647/1/Ghelman_2006.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MACHADO, Bruna Siqueira Bernardo; VIEGAS, Marcelo Caldeira. Estudo de caso: as ferramentas da qualidade utilizadas no laboratório de análises clínicas de um hospital para a otimização de processos. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 1, 2015.

MENEZES, José. **O Corpo de Bombeiros no Pará**. 2. ed. Belém, 2007. Disponível em: <https://fauufpa.files.wordpress.com/2012/01/o-corpo-de-bombeiros-no-parc3a1-de-josc3a9-menezes.pdf>. Acesso em 21 jul. 2017.

PACHECO, Ariovaldo da Silva. **Como ocorreu o processo de emancipação do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2015. 135 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso De Altos Estudos Estratégicos). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**. Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PERNAMBUCO. Corpo de Bombeiros Militar. História do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco. Recife, 2013. Disponível em: <http://www.bombeiros.pe.gov.br/web/cbmpe/historia> . Acesso em: 10 ago. 2017.

PROSPECTIVA 21. Planejamento Estratégico Novo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul. **Negócio**. Torres. 25 fev. 2016a. 14 slides. Apresentação em Power-point.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Ambiente**. Torres. 25 fev. 2016b. 13 slides. Apresentação em Power-point.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Cenário**. Torres. 25 fev. 2016c. 19 slides. Apresentação em Power-point.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Administração Estratégica**. Torres. 25 fev. 2016d. 9 slides. Apresentação em Power-point.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Estratégia**. Torres. 25 fev. 2016e. 12 slides. Apresentação em Power-point.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Controle**. Torres. 25 fev. 2016f. 9 slides. Apresentação em Power-point.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Defesa Civil. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro. Histórico do Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:

<[http://www2.cbmerj.rj.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:resumo-historico-do-corpo-de-bombeiros-militar-do-estado-do-rio-de-janeiro&catid=1:conhecendo-o-cbmerj&Itemid=9](http://www2.cbmerj.rj.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20:resumo-historico-do-corpo-de-bombeiros-militar-do-estado-do-rio-de-janeiro&catid=1:conhecendo-o-cbmerj&Itemid=9)>. Acesso em: 18 jul. 2017.

RIO GRANDE DO SUL. Constituição (1989). Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1989. Disponível em:

<[http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=9p-X\\_3esaNg%3d&tabid=3683&mid=5358](http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=9p-X_3esaNg%3d&tabid=3683&mid=5358)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa. Emenda Constitucional nº 67, de 17 de junho de 2014. Altera a Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014a. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=272163>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa. Comissão de Constituição e Justiça. Parecer da Comissão nº 48/2014. Porto Alegre, 2014b. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legislativo/ExibeProposicao/tabid/325/SiglaTipo/PEC/NroProposicao/232/AnoProposicao/2014/Default.aspx>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar. Histórico. [Porto Alegre], 2016. Disponível em: <[http://www.cbm.rs.gov.br/?page\\_id=8765](http://www.cbm.rs.gov.br/?page_id=8765)>. Acesso em: 27 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 23.245, de 13 de agosto de 1974. Dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 1974. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=34188&hTexto=&Hid\\_IDNorma=34188](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=34188&hTexto=&Hid_IDNorma=34188)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.556, de 20 de novembro de 1981. Dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. Porto Alegre, 1981. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=27036&hTexto=&Hid\\_IDNorma=27036](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=27036&hTexto=&Hid_IDNorma=27036)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Proposta de Emenda Constitucional nº 42, de 04 de abril de 1995. Justificativa. Porto Alegre, 1995. Disponível em: <[http://proweb.procergs.com.br/temp/PEC\\_42\\_199502082017234817\\_jus.pdf?02/08/2017%2023:48:18](http://proweb.procergs.com.br/temp/PEC_42_199502082017234817_jus.pdf?02/08/2017%2023:48:18)>. Acesso em: 02 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Prospectiva 21: Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2017a. Minuta.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Relatório da Pesquisa Online. **Validação da Matriz SWOT.** Porto Alegre, 2017b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Relatório da Pesquisa Online. **Ações por Objetivos Estratégicos**. Porto Alegre, 2017c.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. História do Corpo de Bombeiros. São Paulo, SP, [20\_\_?]. Disponível em: <[http://www.ccb.polmil.sp.gov.br/menu\\_cbbombeiros/historico/historico.html](http://www.ccb.polmil.sp.gov.br/menu_cbbombeiros/historico/historico.html)>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SEBRAE/PR. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. **Pensamento estratégico**. Curitiba, [20\_\_?]. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93-Pensamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

SIMÕES, Moacir Almeida. **Brigada Militar**: trajetória histórica e evolução na Constituição. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

SUL 21. Governo retira quórum para evitar nova derrota na Assembleia. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.sul21.com.br/jornal/governo-retira-quorum-para-evitar-nova-derrota-na-assembleia/>. Acesso em 17 ago. 2017.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégia com o Uso do BSC**. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília, 2010. (Apostila).

## APÊNDICE

Roteiro da entrevista com os Oficiais do CBMRS

### 1 Perfil

Nome:

Função:

### 2 Questionamentos:

- a) A quanto tempo atua na atividade de bombeiros?
- b) O sr. era favorável a emancipação da Brigada Militar? Por que?
- c) Como o sr. percebe o processo de emancipação? Facilidades, dificuldades, limitações etc?
- d) Como surgiu a ideia de construir um planejamento estratégico para o CBMRS?
- e) Qual a sua percepção de como se deu o processo de construção do planejamento estratégico?
- f) Quais foram as maiores facilidades e dificuldades?
- g) Como surgiu a ideia de realizar uma parceria com a SPGG para a construção do Planejamento Estratégico e qual a importância da sua?
- h) Quais medidas devem ser tomadas para efetivar a implementação do planejamento estratégico?
- i) Que sugestões o sr. faria para a revisão do planejamento em 2021?

Roteiro da entrevista com os Servidores da DEPLAN

### 1 Perfil

Nome:

Função:

### 2 Questionamentos:

- a) Você atua na área de planejamento estratégico do Estado?
- b) Como surgiu a parceria do CBMRS e a SPGG?
- c) Você considerou importante a participação do SPGG no processo de construção do Planejamento Estratégico do CBMRS?
- d) Qual a sua percepção de como se deu o processo de construção do planejamento estratégico?
- e) Quais foram as maiores facilidades e dificuldades?
- f) Qual a metodologia escolhida? Por que?
- g) Quais medidas devem ser tomadas para efetivar a implementação do planejamento estratégico do CBMRS?
- h) Que sugestões você faria para a revisão do planejamento em 2021?