

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO  
**CORPO DE BOMBEIROS  
MILITAR DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO SUL**  
2017 - 2021



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO GRANDE DO SUL**

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Governador: José Ivo Sartori  
Vice-Governador: José Paulo Dornelles Cairolí

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
Secretário: Cezar Augusto Schirmer  
Secretário Adjunto: Cel. Everton Santos Oltramari

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RS  
Comandante: Cel. Cleber Valinodo Pereira  
Subcomandante: Cel. Evaldo Rodrigues de Oliveira Júnior

Equipe Técnica:  
Cel. Adriano Krukoski Ferreira  
Ten. Cel. Luis Marcelo Gonçalves Maya  
Ten. Cel. Pedro Ricardo Maron Burgel  
Ten. Cel. Lúcio Alex Ruzicki  
Maj. Rodrigo da Silva Dutra  
Maj. Jeferson Francisco Ecco  
Maj. Paulo Henrique Monteiro de Oliveira  
Maj. Otávio Polita Filho  
Maj. Vitamar Dutra dos Santos  
Maj. Everton de Souza Dias  
Maj. Silvio Luis Gonçalves Bittencourt  
Maj. Eduardo Estevam Camargo Rodrigues  
Sd. Natália de Lima Fraga

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO  
Secretário: Carlos Búrigo  
Secretário Adjunto: Josué Barbosa

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL  
Diretor: Antonio Paulo Cargnin  
Diretora Adjunta: Carla Giane Soares da Cunha

Equipe Técnica:  
Antonio Paulo Cargnin (Coordenador)  
Bruno de Oliveira Lemos  
Carla Giane Soares da Cunha  
Irma Carina Brum Macolmes  
Juliana Feliciati Hoffmann  
Luciana Dal Forno Gianluppi  
Sílvia Leticia Lorenzetti  
Laurie Fofonka Cunha  
Rayssa Miczewski de Araujo (Estagiária)

Revisão: Marlise Margô Henrich  
Assessoria de Comunicação SPGG: Mariana Raimondi

# Sumário

1. O CBMRS .....	5
2. Metodologia do Plano .....	8
3. Construção de Premissas e Fundamentos .....	15
3.1. Matriz SWOT .....	15
3.2. Missão e Negócio .....	21
3.3. Valores .....	22
4. Grandes Escolhas .....	23
4.1. Visão .....	23
4.2. Mapa Estratégico .....	24
4.2.1 Eixos Estratégicos .....	24
4.2.2 Objetivos Estratégicos .....	25
5. Ações por Objetivo Estratégico.....	29
5.1. Ações do Eixo Prevenção.....	29
5.2. Ações do Eixo Resposta.....	31
5.3. Ações do Eixo Gestão e Qualificação .....	33
6. Indicadores e Metas.....	39
7. Referências.....	42

## 1. O CBMRS

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul (CBMRS) originou-se nos idos de 1895, quando a cidade de Porto Alegre, com quase 70 mil habitantes, não contava com serviço oficial de combate ao fogo. As Companhias de Seguros, preocupadas com a quantidade de incêndios e com a forma ineficaz de combatê-los, tomaram a iniciativa de fundar, estruturar e administrar um Corpo de Bombeiros 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.

O Corpo de Bombeiros de Porto Alegre foi inaugurado em 1º de março de 1895, localizado na confluência da Av. Mauá com a Rua Dr. Flores. Seu efetivo era de 17 funcionários, sendo 10 deles chamados “soldados do fogo”, contando com um carro dotado de bomba manual e puxado por parrelhas de cavalos. Quarenta anos depois, no dia 27 de junho de 1935, o General Flores da Cunha, interventor no Governo do Estado, assinou Decreto transferindo o Corpo de Bombeiros Particular de Porto Alegre à Brigada Militar.

No transcorrer da história, o Corpo de Bombeiros passou por diversas alterações, ora subordinado ao comando da guarnição da Brigada Militar da área de ação, ora subordinado ao Comando do Corpo de Bombeiros (CCB). No entanto, o marco histórico para o CBMRS aconteceu em 18 de março de 2014, quando uma antiga aspiração foi alcançada: a desvinculação do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar, por meio de Emenda Constitucional nº 67, aprovada em 1º turno pela Assembleia Legislativa no dia 3 de junho de 2014 e sancionada pelo Governador do Estado em 17 de julho de 2014.

Buscando uma nova identidade visual, em junho de 2015, foram estabelecidas normas complementares para uso do novo uniforme operacional do Corpo de Bombeiros, de cor azul, diferenciando-se do fardamento da Brigada Militar.

No cumprimento da alteração constitucional ocorrida em 2014, no dia 12 de julho de 2016, foi aprovada na Assembleia Legislativa (AL), por unanimidade, a Lei Complementar nº 14.920, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar. Um ano mais tarde, em 6 de julho de 2017, o Projeto de Lei Complementar (PLC) nº 278/2016 foi aprovado igualmente por unanimidade pela AL, o qual dispõe sobre regras de transição, estabelecendo que o processo de estruturação da nova instituição seja finalizado em até 180 dias, a contar da data da publicação da lei complementar. Na mesma sessão, também foi aprovado o PLC nº 279/2016, que dispõe sobre o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar, fixando em 4.101 cargos de bombeiros militares estaduais.

Na data de 22 de agosto de 2017, assumiu o cargo de primeiro comandante-geral do CBMRS o coronel Cleber Valinodo Pereira, e como subcomandante-geral o coronel Evaldo Rodrigues de Oliveira Júnior.



## Missão constitucional e competências legais

A missão dos Corpos de Bombeiros Militares no Brasil tem como base a Carta Magna, a qual prescreve, no § 5º do art. 144, que “aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil”. A Constituição do Estado do RS, em seu art. 130, estabelece que “Ao Corpo de Bombeiros Militar (...) 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”.

Em complemento às normas constitucionais, a Lei Complementar nº 14.920 estabelece suas competências:

- I – exercer as atividades de polícia judiciária militar no âmbito de sua competência;
- II – realizar a segurança, a prevenção, a proteção e o combate a incêndios;
- III – realizar os serviços de busca, salvamento e resgates aéreo, aquático e terrestre no Estado;
- IV – planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil no Estado;
- V – planejar, estudar, analisar, vistoriar, controlar, fiscalizar, aprovar, notificar e interditar atividades, equipamentos, projetos e planos de proteção e prevenção contra incêndios, pânico, desastres e catástrofes em todas as edificações, instalações, veículos, embarcações e outras atividades que ponham em risco a vida, o meio ambiente e o patrimônio, aplicando a legislação específica, respeitada a competência de outros órgãos;
- VI – realizar a investigação de incêndios e de sinistros, respeitadas as competências de outros órgãos;
- VII – elaborar, emitir e homologar instruções, resoluções, relatórios, pareceres e normas técnicas para disciplinar a segurança, a proteção e a prevenção contra incêndios e sinistros e a proteção e defesa civil;
- VIII – realizar o suporte básico de vida, respeitadas as competências de outros órgãos;
- IX – credenciar, fiscalizar e regulamentar o funcionamento dos serviços civis auxiliares de bombeiros;
- X – credenciar e fiscalizar as escolas, as empresas e os cursos de formação de bombeiros civis e aplicar as penalidades previstas em lei;
- XI – credenciar e fiscalizar o funcionamento de campos de treinamento de combate a incêndios e fixar o currículo dos cursos de formação dos serviços civis auxiliares de bombeiros;
- XII – desempenhar outras atribuições previstas em lei e exercer o poder de polícia administrativa no âmbito de suas atribuições.

## Estrutura Organizacional

Vinculado administrativa e operacionalmente à Secretaria de Segurança Pública, o CBMRS é uma instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, competindo-lhe a prevenção, a proteção e o combate a incêndios, as buscas e salvamentos e as atividades de proteção e defesa civil. Estrutura-se em órgãos de direção, de apoio e de execução.

### Os Órgãos de direção-geral compreendem:

- Comandante-Geral;
- Subcomandante-Geral;
- Conselho Superior;
- Corregedoria-Geral;
- Gabinete do Comandante-Geral;
- Comissão de Avaliação e Mérito; e
- Assessorias.

### Já os Órgãos de apoio compreendem:

- Departamento Administrativo (DA);
- Departamento de Segurança, Prevenção e Proteção Contra Incêndios (DSPCI); e
- Academia de Bombeiro Militar (ABM).

### Por fim, os Órgãos de execução compreendem:

- Comandos Regionais de Bombeiro;
- Órgãos de Bombeiro Militar (OBMs) de Segurança, Proteção, Prevenção e Combate a Incêndios;
- OBMs de Ensino; e
- OBMs Especiais.

Atualmente, o CBMRS está articulado operacionalmente com uma Companhia Especial de Busca e Salvamento, sediada em Porto Alegre, e doze Batalhões de Bombeiros Militares, com sede nos municípios de Porto Alegre, São Leopoldo, Rio Grande, Santa Maria, Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul, Passo Fundo, Canoas, Tramandaí, Santana do Livramento, Santo Ângelo e Ijuí, além das frações destacadas. Dessa forma, está presente em 94 municípios, com 126 quartéis, abrangendo 75,3% da população gaúcha. Conta ainda com a Academia de Bombeiro Militar, em Porto Alegre, responsável pelas atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa científica e à capacitação continuada.

## 2. Metodologia do Plano

Em qualquer instituição, a importância do planejamento estratégico é inquestionável. Trata-se de uma forma de orientação da estratégia e concentração de esforços para o atingimento de objetivos preestabelecidos. Ao definirmos as estratégias e os cenários desejados para o futuro, criamos as condições para orientar as ações do presente eliminando, assim, o improvisado.

Atendendo a esse propósito, o Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul (CBMRS) é resultado da proposta de trabalho acordada entre as Secretarias de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), por meio do Departamento de Planejamento Governamental (DEPLAN), e de Segurança Pública (SSP), dando seguimento ao processo já iniciado pelo CBMRS em 2016, denominado Prospectiva 21.

Para implementação do processo de planejamento estratégico, foi criado um grupo de coordenação composto pelo DEPLAN e pelo Comando-Geral do CBMRS. O DEPLAN, por meio de seus técnicos, atuou dando o suporte metodológico e como garantidor da implementação da metodologia. Além disso, foi o responsável pela condução das oficinas e sistematização dos seus resultados, também atuando na elaboração e tabulação das pesquisas e montagem do produto final. O Comando-Geral do CBMRS foi responsável pela validação das etapas e pela mobilização da instituição, colaborando também na tabulação da pesquisa on-line.

A metodologia foi estruturada pelo DEPLAN e pactuada com o Comando-Geral do CBMRS. A proposta baseou-se no procedimento divulgado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2016), utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta.

**A proposta de planejamento estratégico, conforme demonstrado na Figura 1, consiste em quatro etapas:**

- Construção de premissas ou fundamentos;
- Grandes escolhas;
- Elaboração do Plano Estratégico; e
- Implantação e monitoramento do Plano.

As perguntas norteadoras das etapas podem ser resumidas em: a) onde está a organização? b) para onde vai a organização? c) como fazer para chegar ao pretendido?

Figura 1 - Metodologia utilizada para elaboração do Plano Estratégico do CBMRS



Fonte: Adaptado de ENAP, 2016

Foram realizadas três oficinas de planejamento, a partir de março de 2017, sendo uma para cada etapa até a elaboração do Plano. Complementarmente, foi desenvolvida mais uma oficina para a revisão do programa do Corpo de Bombeiros, vinculado à Secretaria da Segurança Pública, constante do Plano Plurianual 2016-2019, visto ser este um instrumento formal de planejamento também a cargo da SPGG/DEPLAN.

O público-alvo dessas oficinas de trabalho foi o Quadro de Oficiais, correspondente ao nível dos dirigentes de alto escalão das organizações, identificados como a liderança, o nível estratégico que definirá a fase mais institucional do planejamento.

Foram convocados representantes dos doze Batalhões de Bombeiros Militares (BBMs) e integrantes do Quadro de Oficiais do Estado Maior (Coronel, Tenente-Coronel, Major e Capitão) provenientes tanto do Curso de Formação de Oficiais (CFO), com ingresso anterior a 1997, quanto do Curso Superior da Polícia Militar (CSPM), posterior a 1997. Assim, foram incluídos todos os oficiais em funções de comando dos batalhões e chefia dos departamentos e assessorias.

Para dar maior amplitude ao processo de planejamento e alcançar toda a Instituição, foram desenvolvidas, ao longo do processo, duas pesquisas on-line. O objetivo foi envolver o maior número possível de integrantes da Corporação com a finalidade de todos poderem conhecer, validar e opinar sobre Planejamento Estratégico. Ao final de cada etapa, foram planejadas reuniões de validação dos resultados obtidos e de preparação para a próxima fase com o Comando da Corporação.

Na etapa de Construção de Premissas, foi elaborado o diagnóstico estratégico, ou organizacional, e definidos a missão e os valores. Na fase de Grandes Escolhas, foram definidos a visão de futuro e os objetivos estratégicos, e também foi desenhado o mapa estratégico da Organização. Para a concretização do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul, a metodologia foi adaptada, sendo realizadas oficinas e pesquisas, conforme descrito a seguir.

## Construção de Premissas

Na primeira fase, para elaboração do diagnóstico estratégico, foi utilizada a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), com o objetivo de fazer uma análise do cenário no qual se encontra a Instituição e, posteriormente, aproveitar os elementos da matriz como apoio para a definição dos Objetivos Estratégicos.

A Matriz SWOT é uma ferramenta bastante utilizada para a análise de contexto, compreendendo os ambientes interno e externo. No ambiente interno, foram elencados os pontos fortes do CBMRS, ou seja, as características positivas internas que poderiam ser exploradas para atingir as metas, e os pontos fracos, características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Quanto ao ambiente externo, foram levantadas as oportunidades, não controláveis pela organização, mas com potencial para ajudá-la a crescer, e as ameaças, características do ambiente externo não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Também foram definidos Missão, Negócio e Valores. A Missão, compreendida como a finalidade da organização, foi definida tendo em conta que, em se tratando do setor público, deve-se observar o que determina a legislação, de forma a não sobrepujar o que ali está estabelecido. Para a definição de Negócio, a análise foi centrada no benefício que a Instituição produz para a sociedade. Os Valores foram conceituados como sendo os princípios que norteiam as ações e a conduta da Instituição, fazendo parte de sua cultura.

Para finalizar a primeira etapa, foi realizada uma pesquisa on-line com o objetivo de propiciar a participação de todos os integrantes do CBMRS na definição do Planejamento Estratégico da Instituição e de validar o diagnóstico estratégico realizado na oficina, tendo em vista que os elementos da matriz serviriam de apoio para a fase seguinte, a definição dos Objetivos Estratégicos do CBMRS. Os resultados da pesquisa, que teve a participação de cerca de 40% do efetivo da Instituição, foram incorporados à Matriz SWOT.

Em reuniões da equipe do DEPLAN/SPGG com o Comando-Geral do CBMRS, foram desenvolvidas as atividades de valoração dos elementos da Matriz SWOT, após a realização da pesquisa e o levantamento de temas estratégicos que surgiram durante o processo.

Com base na Missão e na legislação, foram extraídas as áreas de atuação do Corpo de Bombeiros, quais sejam:

Segurança e prevenção / Combate a incêndios / Busca e salvamento / Proteção e defesa civil / Gestão e qualificação.

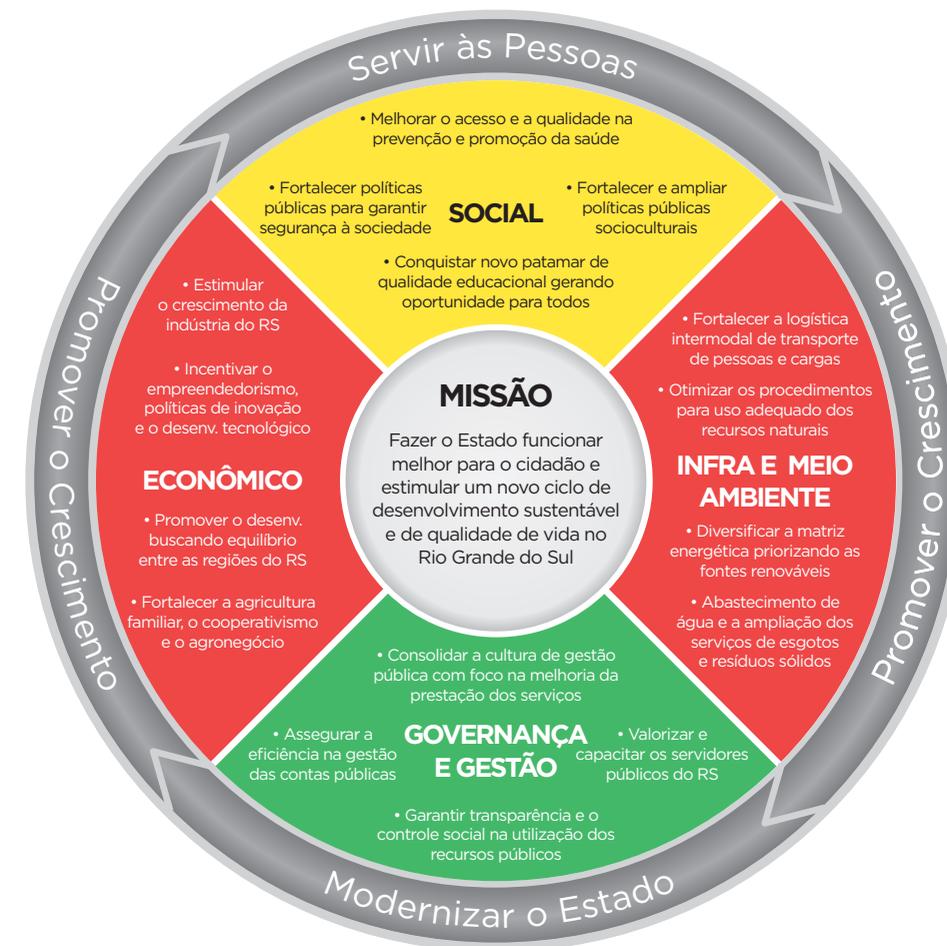
## Grandes Escolhas

Esses resultados consolidados da Oficina I foram o insumo básico para a etapa seguinte, denominada Grandes Escolhas. Nesta, foi definida a Visão de Futuro, respondendo à questão “Para onde vamos?”, conceituada como o que a organização gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida. Também foram definidos os Objetivos Estratégicos, conceituados como os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Os objetivos foram estabelecidos pelos três Eixos Estratégicos, visando à delimitação do Mapa Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar.

A proposta não foi estruturar o Mapa Estratégico de acordo com as perspectivas clássicas da literatura da área, mas sim apresentar uma interpretação gráfica dos objetivos por eixo, baseada na representação visual divulgada como Mapa Estratégico do Estado (Figura 2, a seguir), o qual apresenta os objetivos para cada um dos quatro eixos de gestão (Social, Econômico, Infraestrutura e Meio Ambiente e Governança e Gestão).

Assim, o Mapa Estratégico do CBMRS estrutura-se nos eixos de Prevenção e de Resposta, suportados pelo eixo de Gestão e Qualificação. Ao final da Oficina II, além da Visão, foram estabelecidos os Objetivos Estratégicos, sendo quatro para o Eixo Prevenção, quatro para o Eixo Resposta e cinco para o Eixo Gestão e Qualificação.

Figura 2 - Mapa Estratégico do Estado do Rio Grande do Sul



## Elaboração do Plano Estratégico

Na terceira etapa do processo, partiu-se para a elaboração do Plano Estratégico, desdobrando os Objetivos Estratégicos em ações que pudessem contribuir para alcançá-los. Assim, na Oficina III, o que se discutiu foi “O que é necessário fazer para alcançar o objetivo?”, e também “O que resulta dessa ação? Como podemos mensurar o resultado dessa ação?”, isto é, o resultado esperado. Do trabalho com os oficiais originaram-se 43 ações, distribuídas da seguinte forma: 14 ações para os objetivos estratégicos do Eixo Prevenção, 13 ações para o Eixo Resposta e 16 ações para o Eixo Gestão e Qualificação.

O Mapa Estratégico, os Eixos, os Objetivos Estratégicos e as ações delineadas para o alcance dos objetivos foram submetidos a uma segunda pesquisa on-line, tendo por público-alvo todos os integrantes do CBMRS, incluindo servidores civis e alunos dos cursos de formação de soldados.

Essa pesquisa, que envolveu a resposta de aproximadamente 45% do efetivo, teve como foco dar conhecimento dos elementos estratégicos definidos nas Oficinas II e III e também aferir o grau de concordância com as ações propostas, além de abrir espaço para sugestões de novas ações.

Os resultados foram apresentados e validados com o Comando do Corpo de Bombeiros e foram incorporados, no que coube, à relação de ações a serem desenvolvidas.

## 3. Construção de Premissas e Fundamentos

A Construção de Premissas e Fundamentos foi elaborada com base em uma oficina com oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul (CBMRS), e sua validação junto à totalidade de efetivo da Instituição foi feita através de uma pesquisa on-line. Essa Oficina I ocorreu nos dias 8 e 9 de março, no Centro de Treinamento da PROCERGS, em Porto Alegre, com a participação de 44 oficiais do CBMRS.

A Construção de Premissas e Fundamentos partiu de uma revisão do material produzido anteriormente pelo Corpo de Bombeiros. Os relatórios existentes sobre planejamento e diagnóstico institucional foram esboçados cerca de um ano antes, em fevereiro de 2016, em seminário realizado pela Instituição. Para que a reflexão já feita fosse aproveitada, esse material foi utilizado como parte dos subsídios para leitura da organização, juntamente com os dados estatísticos, a legislação vigente e os projetos de lei de estruturação do CMBRS em face de seu desmembramento da Brigada Militar.

### 3.1. Matriz SWOT

Ao longo da Oficina I, foi elaborada a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A metodologia utilizada na oficina para sua elaboração consistiu na divisão dos participantes em três grupos heterogêneos. Em um primeiro momento, separados nesses grupos, cada participante deveria indicar em tarjetas duas Forças e duas Fraquezas relativas ao trabalho da Instituição. As tarjetas foram dispostas em um quadro, e os monitores da oficina agruparam cada um dos elementos de acordo com redações similares e orientaram a discussão nos grupos, visando chegar a uma redação final que contemplasse todas as sugestões elencadas. O mesmo foi realizado em relação às Oportunidades e às Ameaças.

Por fim, no grupo que contava com a totalidade dos oficiais participantes da oficina, foi realizada a compilação desse material em uma matriz, atentando para redundâncias. A matriz construída continha nove Forças, dez Fraquezas, oito Oportunidades e dez Ameaças, conforme apresentadas no Quadro.

**Quadro 1: Matriz SWOT resultante da Oficina  
Ambiente Interno**

**FORÇAS**

FUMREBOM - Fundo Municipal de Reequipamento de Bombeiros
Comprometimento, dedicação no cumprimento da missão e motivação para crescer
Instituição militar baseada em hierarquia e disciplina com previsão e missão constitucional definidas
Poder de polícia
Capacidade e qualidade profissional do efetivo
Trabalho em equipe e bom ambiente de trabalho
Identidade organizacional
Existência de uma iniciativa de elaboração do planejamento estratégico
Dinamismo da atividade

**FRAQUEZAS**

Ausência de um planejamento para 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 a riscos
Falta de fiscalização sobre os serviços civis auxiliares de bombeiros

**Ambiente Externo**

**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 Atendimento Pré-Hospitalar no Estado
Proximidade de aprovação de legislação para autonomia do CBMRS
Inclusão de efetivo temporário
Existência de programas de educação preventiva

**AMEAÇAS**

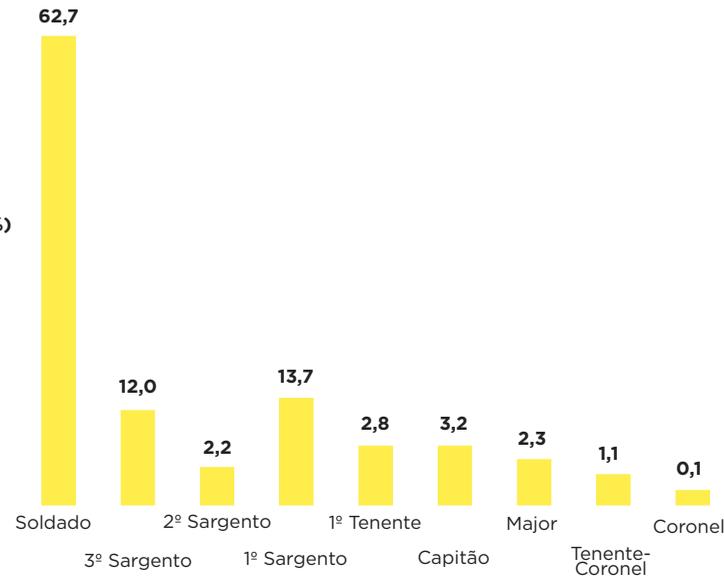
Falta de política adequada de ingresso regular de efetivo
Instabilidade das normas de segurança e estruturantes
Interferência política em decisões técnicas
Retirada do CBMRS da pauta da Consulta Popular
Política Pública de Contenção de Gastos
Dificuldade na destinação de recursos na rubrica de investimento no orçamento estadual para CBMRS
Falta de efetivo
Plano de carreira deficitário
Consequências da reforma previdenciária
Possível desmilitarização

## Pesquisa On-line 1

Posteriormente, a fim de validar os resultados obtidos nessa etapa com todos os membros do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul, foi realizada uma pesquisa on-line com a utilização da ferramenta Google Docs. O acesso à pesquisa foi disponibilizado por meio de um link na página do CBMRS, de 17 a 26 de março. Ao todo, 1.039 pessoas participaram desse processo, o que representa 39,6% do efetivo total (n=2621). Através da pesquisa, os respondentes conheceram a Missão, o Negócio e os Valores da Instituição e puderam selecionar os itens que julgavam mais importantes na Matriz SWOT. Além disso, tiveram a oportunidade de acrescentar outros itens que não estavam listados na matriz original. As principais características dos participantes também foram coletadas durante a pesquisa, como posto ou graduação, grau de instrução, ano de ingresso, área de atuação e Órgãos de Bombeiro Militar (OBMs).

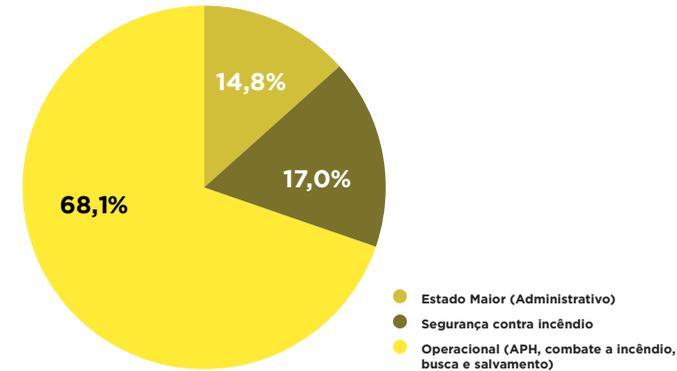
Em relação ao posto ou graduação, observa-se que a grande maioria dos participantes da pesquisa são soldados (62,7%), seguidos de 1<sup>os</sup> Sargentos (13,7%), sendo que 68,1% atuam predominantemente na área operacional do CBMRS. O grau de instrução predominante é o ensino médio, representando 59,3%. Ao total, 81 respondentes (7,8%) possuem algum tipo de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

**Figura 3**  
Posto ou graduação dos respondentes da pesquisa on-line (%)

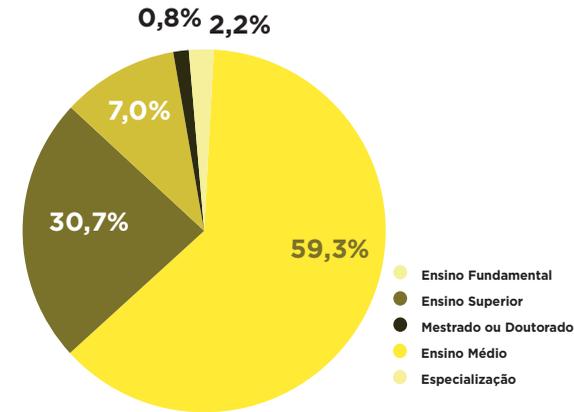


Fonte: Pesquisa on-line I - 2017

**Figura 4 - Área de atuação predominante dos respondentes da pesquisa on-line (%)**

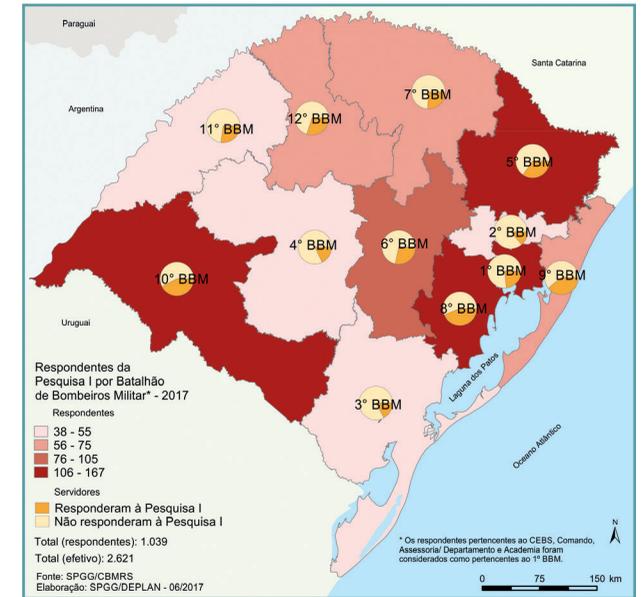


**Figura 5 - Grau de instrução dos respondentes da pesquisa on-line (%)**



Em relação à distribuição dos respondentes entre os Órgãos de Bombeiro Militar, houve participação de todos os BBMs, além da Companhia Especial de Busca e Salvamento (CEBS) e do Comando/Assessoria e Departamento/Academia. A maior representatividade foi do 8º BBM (16,1%), seguido do 5º BBM (12,4%).

**Figura 6 - Distribuição dos respondentes da pesquisa on-line I por BBM**



A Matriz SWOT resultante da Oficina I e da pesquisa on-line foi valorada em uma reunião com o Comando do CBMRS. Conforme apresentado na Figura 7, cada interação foi classificada como forte, média ou fraca/nenhuma interação, representada pelas cores descritas na legenda.

Figura 7 - Matriz SWOT valorada junto ao Comando do CBMRS

		Forças (internas)										Fraquezas (internas)									
		FUMREBOM - Fundo Municipal de Resgate de Bombeiros	Instituição Militar baseada em missão, com missão prevista e missão constitucional definida	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	Dinamismo da atividade	Ausência de um planejamento para formação continuada	Dificuldades operacionais e administrativas e restrição no cumprimento de missão	Falta/deficiência de tecnologia da informação	Descumprimento e insuficiência de padronização	Ingresso na carreira de Píca 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 a riscos	
Oportunidades (externas)	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 de legislação para autonomia do CBMRS																				
Ameaças (externas)	Inclusão de efetivo temporário																				
	Existência de programas de educação preventiva																				
	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 de Consulta Popular																				
	Política Pública de Contenção de Gastos																				
	Dificuldade na destinação de recursos na rubrica de investimento no orçamento estadual para CBMRS																				
	Falta de efetivo																				
	Plano de carreira deficitário																				
Consequências da reforma previdenciária																					
Possível desmilitarização																					

Forte interação
  Média interação
  Fraca/Nenhuma interação

Por fim, com base na análise das interações entre os elementos das dimensões externa e interna presentes na Matriz SWOT, foram elaborados pela equipe do DEPLAN nove Temas Estratégicos Finalísticos e nove Temas Estratégicos de Gestão. Esses temas visavam organizar as informações resultantes da Matriz SWOT e fornecer subsídios para a elaboração dos Objetivos Estratégicos.

### 3.2. Missão e Negócio

Em um segundo momento da Oficina I, foram definidos a Missão, o Negócio e os Valores da instituição Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Para a elaboração da Missão e do Negócio, os oficiais foram divididos nos mesmos três grupos, encarregados de elaborar redações para cada um dos temas em questão em tarjetas. Finalmente, as redações das tarjetas foram compiladas no grande grupo, que reuniu todos os oficiais, resultando na Missão e no Negócio descritos a seguir.

## MISSÃO

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.

## NEGÓCIO

Salvar e proteger.

### 3.3. Valores

Em relação aos Valores, cada participante recebeu, dentro dos três grupos, uma tarjeta para redação de um valor. Essas foram dispostas em um quadro, atentando para redações similares. Por fim, os Valores foram apresentados no grande grupo, sendo hierarquizados de acordo com o número de vezes em que apareciam. Os Valores da Instituição validados foram:

<b>Ética</b>	Baseada em um conjunto de regras e valores morais de conduta, relacionados ao caráter, atentando aos preceitos institucionais e sociais.
<b>Coragem</b>	Destemor diante das situações adversas e bravura frente aos riscos presentes na atividade.
<b>Altruísmo</b>	Preocupação com o outro, materializada através de ações voluntárias em prol da instituição e da sociedade como um todo.
<b>Disciplina</b>	Cumprimento das regras e respeito a hierarquias institucionais.
<b>Comprometimento</b>	Compromisso com o cumprimento da missão da instituição e com a sociedade.
<b>Espírito de Corpo</b>	Trabalho em equipe, com funcionamento integrado das partes que formam a instituição.
<b>Excelência Técnica</b>	Alta qualidade e capacidade da instituição no cumprimento da missão.
<b>Responsabilidade Social</b>	Realização de ações institucionais que visem ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida e ao bem-estar do público interno e da sociedade.

## 4. Grandes Escolhas

Conforme previsto na metodologia proposta para elaboração do Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul (CBMRS), foi realizada uma segunda oficina, nos dias 18 e 19 de abril, para definição das grandes escolhas (Visão de Futuro e Objetivos Estratégicos).

### 4.1. Visão

A Oficina de Grandes Escolhas iniciou-se pela elaboração da Visão de Futuro do CBMRS. Para tanto, foi realizada uma breve apresentação do conceito de Visão, de suas características desejáveis e de alguns exemplos de Visão de Futuro de outras instituições.

A Visão é a idealização de um futuro desejado. Ela deve ser expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos (ENAP, 2016).

Para construção da Visão, foi realizado um trabalho de discussão e elaboração de proposta em dois subgrupos. Logo depois, as duas sugestões foram discutidas e consolidadas com a totalidade dos participantes, resultando no texto a seguir.

**V I S ã O**

**Consolidar-se como uma corporação de bombeiros militar reconhecida pela excelência em salvar e proteger.**

## 4.2. Mapa Estratégico

### 4.2.1 Eixos Estratégicos

Em reuniões preparatórias da equipe do DEPLAN/SPGG e do Comando-Geral, foram definidos e validados três eixos estratégicos com base nas áreas de atuação do CBMRS: Prevenção, Resposta e Gestão e Qualificação. Cada um dos eixos está detalhado abaixo:

#### Eixo 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.

## 4.2.2 Objetivos Estratégicos

Para construção dos objetivos estratégicos, o conceito utilizado foi: “são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro” (ENAP, 2014).

O trabalho elaborado pelos participantes da oficina constituiu-se em construir propostas para responder ao seguinte questionamento: Quais são os objetivos estratégicos que precisamos alcançar para viabilizar nossa Missão e Visão?

Para essa elaboração, foram dedicados três turnos de trabalho, sendo que, em cada um dos períodos, foi trabalhado um dos eixos estratégicos. A metodologia utilizada previa a discussão e a elaboração de proposta de objetivos para o eixo em cada subgrupo, seguida da consolidação das propostas no grande grupo.

**No Eixo Prevenção, o primeiro a ser trabalhado, a redação final dos objetivos após o processo de consolidação foi:**

**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.

**No Eixo Resposta, foram definidos os seguintes 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 Força de Resposta Rápida (FR<sup>2</sup>).**

- Estruturar as atividades e adequar a estrutura logística buscando fortalecer as atividades de Força de Resposta Rápida (FR<sup>2</sup>).

**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, aperfeiçoar legislação e normas e promover a capacitação visando qualificar os serviços civis auxiliares de bombeiros.

**No Eixo Gestão e Qualificação, foram definidos cinco objetivos:**

**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.

Com os resultados da Oficina de Grandes Escolhas foi construído o Mapa Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul, apresentado na Figura 8.

<b>Missão</b>	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.	
<b>Visão</b>	Consolidar-se como uma corporação de bombeiros militar reconhecida pela excelência em salvar e proteger.	
<b>SALVAR E PROTEGER</b>	<b>PREVENÇÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>
	Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha	Ampliar o serviço de suporte básico de vida
	Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio	Fortalecer as atividades de Força de Resposta Rápida (FR <sup>2</sup> )
	Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil	Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências
	Fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção	Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros
	<b>GESTÃO E QUALIFICAÇÃO</b>	
	Promover ações aos integrantes do CBMRS, visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes	
	Consolidar e efetivar parcerias, convênios e intercâmbios	
	Desenvolver ações para qualificação das atividades	
	Consolidar e fortalecer a imagem institucional	
Promover a política de pessoal		

## 5. Ações por Objetivo Estratégico

Como parte da construção do Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul (CBMRS), a Oficina III ocorreu no dia 16 de maio, pela manhã, e no dia 17 de maio, nos turnos da manhã e da tarde, no Centro de Treinamento da PROCERGS. Participaram dessa atividade em torno de 30 oficiais do CBMRS.

Em cada turno, foi abordado um dos eixos estratégicos definidos previamente, a saber: Eixo Prevenção, Eixo Resposta e Eixo Gestão e Qualificação. Cada Eixo possui seus respectivos objetivos estratégicos, sendo que, na oficina, foram definidas as ações necessárias para atingir cada um dos treze objetivos definidos nos eixos, bem como os resultados esperados.

Para a realização dessa tarefa, o conceito de Ação utilizado foi: O que é necessário fazer para alcançar o objetivo? Já para o resultado esperado, as questões orientadoras foram: O que resulta dessa ação? Como podemos mensurar o resultado dessa ação? As ações resultantes da Oficina III serão descritas a seguir, separadas por Eixo.

### 5.1. Ações do Eixo Prevenção

**Objetivo: Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha**

**Ação 1: Desenvolver campanhas publicitárias institucionais de prevenção:**

- Realizar campanhas padronizadas para todo o Estado, conforme sazonalidade dos eventos, bem como divulgar material de prevenção.

**Ação 2: 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.

**Ação 3: Regulamentar e programar exercícios de simulação de incêndio e emergência:**

- Publicar norma reguladora, elaborar calendário anual e realizar exercícios de simulação de incêndio e emergência.

## 5.2. Ações do Eixo Resposta

**Objetivo: Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio**

**Ação 1: 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.

**Ação 2: Padronizar os procedimentos referentes à segurança contra incêndio:**

- Aplicar a normativa padronizando procedimentos e estabelecer a organização das Seções de Segurança contra Incêndios.

**Ação 3: 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.

**Ação 4: Ampliar as ações de fiscalização nas edificações.**

**Objetivo: Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil**

**Ação 1: Fomentar a constituição de Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil continuadas:**

- Auxiliar na constituição e tornar perenes as Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil.

**Ação 2: 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.

**Ação 3: 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.

**Ação 4: Promover atividades de integração:**

- Promover eventos como simpósios e workshops buscando a integração dos atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção.

**Objetivo: Ampliar o serviço de suporte básico de vida**

**Ação 1: 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.

**Ação 2: 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.

**Ação 3: Integrar o Sistema de Urgência e Emergência:**

- Integrar o Sistema de Urgência e Emergência incluindo convênio com a Secretaria de Saúde.

**Objetivo: Fortalecer as atividades de Força de Resposta Rápida (FR<sup>2</sup>)**

**Ação 1: Aprimorar a regulamentação das atividades de Força de Resposta Rápida (FR<sup>2</sup>) multidisciplinares.**

**Ação 2: Estruturar as atividades de Força de Resposta Rápida (FR<sup>2</sup>).**

**Ação 3: Suprir o Comando e os BBMs com os kits necessários para compor células de pronto emprego:**

- Adequar a estrutura logística e suprir os BBMs com kits buscando otimizar o tempo de mobilização e, assim, reduzir o tempo de resposta.

**Objetivo:** Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências

**Ação 1:** Estruturar os Centros de Operações de Bombeiro Militar (COBOMs) regionalizados.

**Ação 2:** Implementar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs):

- Criar e difundir um roteiro padronizado para executar os atendimentos de emergência.

**Ação 3:** Integrar os sistemas de informações relacionando prevenção e resposta:

- Promover a interoperabilidade dos sistemas visando melhorar o tempo de resposta aos atendimentos de emergência.

**Ação 4:** 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.

**Objetivo:** Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros

**Ação 1:** 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.

**Ação 2:** 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.

**Ação 3:** 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.

## 5.3. Ações do Eixo Gestão e Qualificação

**Objetivo:** Promover ações visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes aos integrantes do CBMRS

**Ação 1:** Estabelecer Diretriz de Saúde e Segurança do CBMRS.

**Ação 2:** Implementar Programas de Assistência Biopsicossocial:

- Implementar programa para cuidados da Saúde Física, Atenção Psicológica, Assistência Social, entre outros.

**Ação 3:** Implementar Programa de Prevenção de Acidentes.

**Objetivo:** Desenvolver ações para a qualificação das atividades de Bombeiro

**Ação 1:** Fortalecer a Academia de Bombeiros Militar:

- Estruturar a Academia de Bombeiros Militar ampliando sua área física e viabilizando seu credenciamento junto ao MEC.

**Ação 2:** 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.

**Ação 3:** Padronizar especificações técnicas:

- Criar um catálogo contendo especificações técnicas para aquisição de equipamentos e materiais.

**Ação 4:** Mapear os processos internos do CBMRS:

- Mapear processos do CBMRS e monitorar o planejamento estratégico buscando maior eficiência na gestão.

**Ação 5:** Promover a adequada articulação operacional do Corpo de Bombeiros:

- Adequar a articulação operacional de acordo com o previsto na legislação.

**Objetivo: Consolidar e efetivar parcerias, convênios e intercâmbios**

**Ação 1: Estabelecer Diretriz para parcerias, convênios e intercâmbios:**

- Definir e publicar a política institucional referente a parcerias, convênios e intercâmbios.

**Ação 2: Estruturar Setor de Convênios e Projetos:**

- Criar um setor na estrutura do CBMRS específico para convênios e projetos.

**Ação 3: Promover intercâmbios visando à inovação tecnológica e à qualificação profissional:**

- Realizar visitas técnicas e capacitações visando à qualificação profissional e à inovação tecnológica.

**Ação 4: 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.

**Objetivo: Promover a política de pessoal**

**Ação 1: 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.

**Ação 2: Promover a inclusão de efetivo temporário:**

- Viabilizar a inclusão de Bombeiro Militar e de Salva-Vidas temporário.

**Ação 3: Mapear os perfis profissionais existentes e os perfis necessários para a organização:**

- Mapear o perfil profissional do efetivo existente, bem como o perfil profissional de acordo com as competências necessárias para as diversas atividades desenvolvidas.

**Objetivo: Consolidar e fortalecer a imagem institucional**

**Ação 1: Estruturar a Assessoria de Comunicação Social do CBMRS:**

- Criar um setor na estrutura do CBMRS específico para comunicação social.

**Ação 2: Elaborar Diretriz e Plano de Comunicação:**

- Elaborar diretriz de comunicação social incluindo mídias sociais, campanhas publicitárias e materiais de divulgação, bem como criar o manual de identidade visual do CBMRS.

## Pesquisa On-line 2

A fim de validar os resultados obtidos nessa etapa de construção das ações, foi realizada uma pesquisa on-line (Pesquisa II), com a utilização da ferramenta Google Docs, direcionada a todos os membros do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul. O acesso à pesquisa foi disponibilizado por meio de um link na página do CBMRS, de 19 a 28 de maio. Ao todo, 1.192 pessoas participaram desse processo, o que representa 45,5% do efetivo total (n=2621), superando a participação da Pesquisa I, que contou com 1.039 respondentes.

Por meio da pesquisa, cada participante teve acesso ao Mapa Estratégico do CBMRS, e pôde indicar se concordava ou não com as ações resultantes da Oficina III, as quais foram elaboradas por objetivo estratégico. Os respondentes também tiveram a oportunidade de acrescentar sugestões em campo de resposta aberta, caso julgassem necessário. As principais características dos participantes também foram coletadas durante a pesquisa, como posto ou graduação, grau de instrução, ano de ingresso, área de atuação e OBM.

Em relação ao posto ou graduação, observa-se que a grande maioria dos participantes da pesquisa são soldados (62,5%), seguidos de 1<sup>os</sup> sargentos (13,7) e 3<sup>os</sup> sargentos (13,5%), sendo que 67,4% atuam predominantemente na área operacional do CBMRS. O grau de instrução mais frequente é o ensino médio, representando 58,6%. Ao total, 83 respondentes (7,0%) possuem algum tipo de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

Figura 9 - Posto ou Graduação dos respondentes da pesquisa on-line

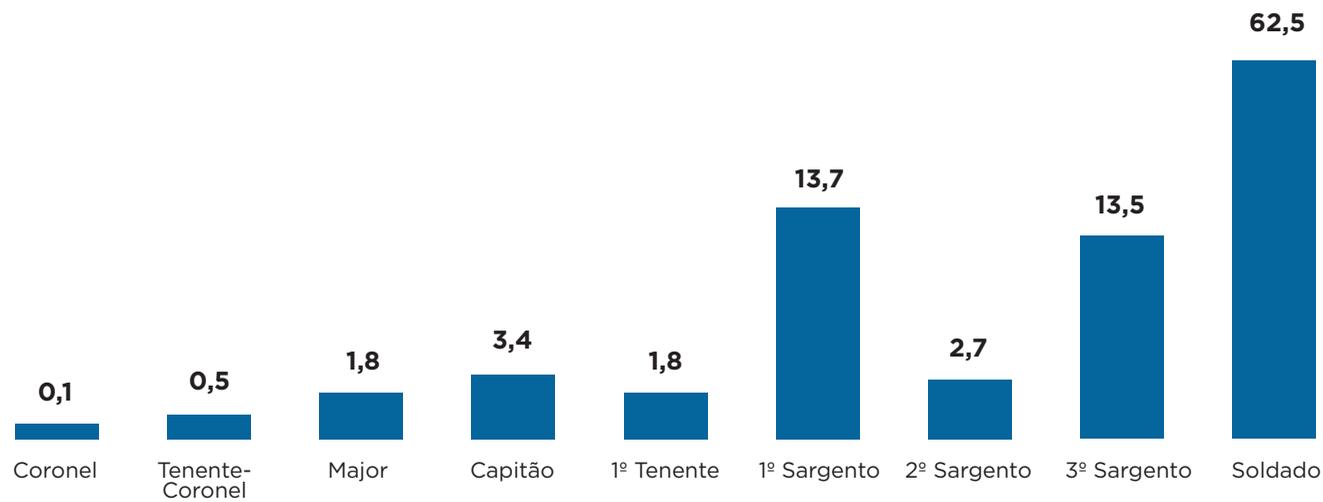


Figura 10 - Área de atuação predominante dos respondentes da pesquisa on-line

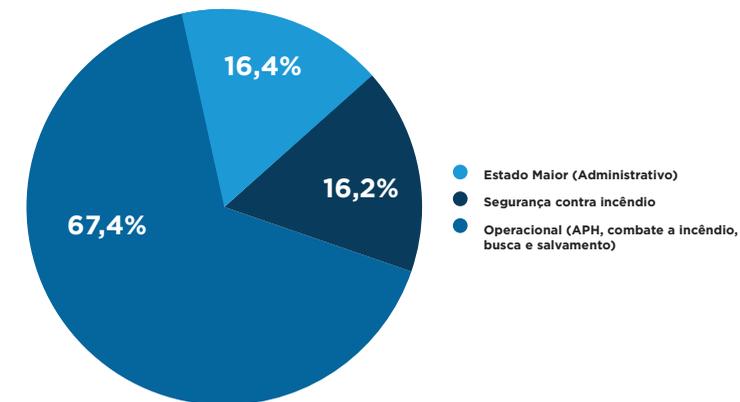
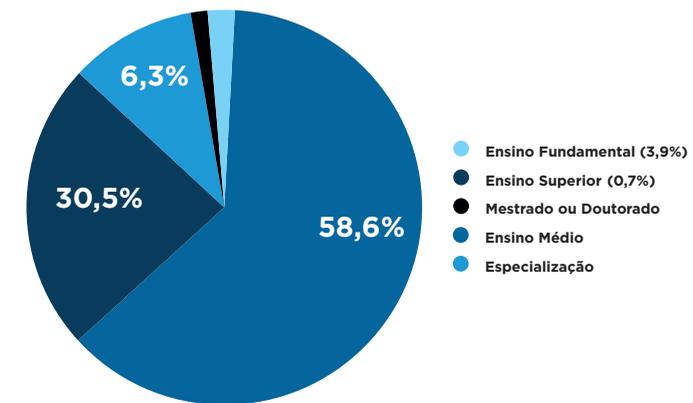
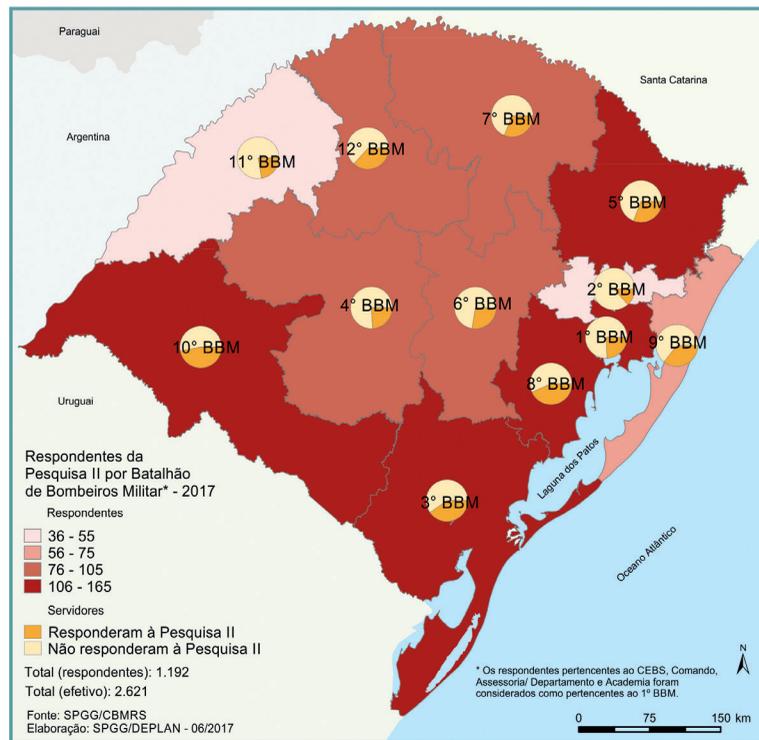


Figura 11 - Grau de instrução dos respondentes da pesquisa on-line



Em relação à distribuição dos respondentes entre os Órgãos de Bombeiro Militar, houve participação de todos os BBMs, além da Companhia Especial de Busca e Salvamento e do Comando/Assessoria e Departamento/Academia. A maior representatividade foi do 8º BBM (13,8%), seguido do 3º BBM (11,8%) e do 10º BBM (11,1%), conforme apresentado no mapa.

Figura 12 – Distribuição dos respondentes da pesquisa on-line II por BBM



## 6. Indicadores e Metas

Para mensurar o grau de alcance dos 13 Objetivos Estratégicos, foram definidos 16 indicadores de resultado, complementados por outros quatro indicadores para os três Eixos. As metas foram estabelecidas para serem atingidas até o último ano de vigência do Plano Estratégico, ou seja, 2021.

### EIXO PREVENÇÃO

Indicadores do Eixo:

- **Tempo Médio de Liberação de Alvará de PPCI** - Meta: Diminuir em 2% ao ano até 2021
- **Quantitativo de ocorrências de incêndio em edificações e áreas de risco** - Meta: Reduzir 3% até 2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Consolidar a cultura prevencionista da sociedade gaúcha.	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.
Otimizar a aplicação da legislação de segurança contra incêndio.	% de aumento no número de edificações licenciadas	Aumentar o percentual de edificações licenciadas em 2% ao ano.
Planejar e implementar as ações de proteção e defesa civil.	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.
Fomentar a integração entre os atores envolvidos nos processos de segurança, prevenção e proteção.	Quantitativo de eventos realizados	Promover 6 eventos por ano.

## EIXO RESPOSTA

Indicador do Eixo:

- **Tempo de resposta** - Meta: Reduzir em 2% em cada OBM e fração

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Ampliar o serviço de suporte básico de vida.	Quantitativo de municípios com sede de BBMs ou Companhias de Bombeiros (CiaBMs) com serviço básico de suporte à vida estruturado	Todas as sedes dos BBMs e CiaBMs destacadas contarem com serviço de suporte básico de vida até 2021.
Fortalecer as atividades de Força de Resposta Rápida (FR <sup>2</sup> ).	Quantitativo de BBMs com Força de Resposta Rápida (FR <sup>2</sup> ) estruturada	Todos os 12 BBMs com Força de Resposta Rápida (FR <sup>2</sup> ) estruturada até 2021.
Otimizar os atendimentos de emergência das ocorrências de Bombeiro.	Quantitativo de COBOMs estruturados	Estruturar 3 COBOMs por ano.
Aprimorar os serviços civis auxiliares de bombeiros.	% de SCABs credenciados	Credenciar 10% dos SCABs existentes ao ano até 2021.

## EIXO GESTÃO E QUALIFICAÇÃO

Indicador do Eixo:

- **Percentual do efetivo que participou de atividades de qualificação no ano** - Meta: Aumentar em 10% ao ano

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Promover ações visando à qualidade de vida e à prevenção de acidentes aos integrantes do CBMRS.	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.

## 7. Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010.

ENAP. Gestão da Estratégia com uso do BSC. Apostila do curso. Brasília, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MACROPLAN. Metodologia de Construção de Cenários. Rio de Janeiro, 2001.

PALUDO, A. V; PROCOPIUCK, M. Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011.



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL

