

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**

**Ten-Cel BM Adriano Marcos Miranda**

**ATIVIDADES CORRECIONAIS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS**

**GERAIS:** Estudo sobre a viabilidade de se incluir estratégias relativas às atividades correcionais no Planejamento Estratégico da Corporação.

Belo Horizonte

2018

**Ten-Cel BM Adriano Marcos Miranda**

**ATIVIDADES CORRECIONAIS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS**

**GERAIS:** Estudo sobre a viabilidade de se incluir estratégias relativas às atividades correcionais no Planejamento Estratégico da Corporação.

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão Estratégica e Políticas Públicas.

Orientador: Marcus José Tibúrcio Lima, Cel BM

Belo Horizonte

2018

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo amor infinito que me protege e me guia.

Ao meu orientador, Cel BM Tibúrcio pelo altruísmo e disposição em compartilhar a sabedoria estratégica.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio e incentivo.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Contexto e problema .....	12
1.2 Objetivos .....	12
2 ATIVIDADES CORRECIONAIS .....	15
2.1 Atividades correcionais no Brasil .....	15
2.2 Atividades correcionais no CBMMG .....	18
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
3.1 A estratégia.....	23
3.2 O Planejamento Estratégico.....	26
3.2.1 Delimitação do negócio, declaração da visão e missão .....	29
3.2.2 Análise ambiental e dos públicos relevantes .....	32
3.2.2.1 Macroambiente.....	33
3.2.2.2 Públicos relevantes .....	35
3.2.3 Análise do ambiente interno .....	37
3.2.4 Matriz SWOT .....	39
3.2.5 Implementação de estratégias .....	40
3.2.6 Objetivos e indicadores .....	41
3.3 Planejamento estratégico do CBMMG .....	43
3.3.1 Metodologia do Plano de Comando .....	44
3.3.2 Identidade Organizacional do CBMMG .....	45
3.3.3 Estudo de cenários.....	47
3.3.3.1 A matriz SWOT do Plano de Comando .....	49
3.3.4 Estratégia de desenvolvimento .....	50
3.3.5 Programas e projetos do Plano de Comando.....	53
3.4 Plano de Comando – Revisão 2015/2017 .....	54
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 Tipo de Pesquisa.....	55
4.2 Caracterização dos objetos .....	56
4.2.1 Corregedoria do CBMMG.....	56
4.2.2 Plano de Comando 2015-2026.....	56
4.3 Universo da Pesquisa .....	57
4.4 Instrumento Utilizado.....	57
4.5 Procedimento de Coleta de Dados.....	58
4.6 Procedimento para Análise dos Dados.....	58
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
5.1 Análise teórica do Plano de Comando 2015-2026 .....	60
5.1.1 Quanto à Diretriz estratégica.....	60
5.1.2 Do Negócio do CBMMG .....	61
5.1.3 Da missão do CBMMG.....	61
5.1.4 Da Visão do CBMMG .....	62
5.1.5 Dos valores do CBMMG.....	63
5.1.5.1 Hierarquia e disciplina .....	63
5.1.5.2 Valoração da vida .....	64
5.1.5.3 Ética .....	64
5.1.5.4 Responsabilidade social.....	64
5.1.5.5 Probidade administrativa .....	64
5.1.5.6 Compromisso .....	65
5.1.5.7 Integridade e honestidade .....	65

5.1.5.8 Eficiência .....	65
5.1.5.9 Imparcialidade .....	66
5.1.5.10 Transparência.....	66
5.1.5.11 Robustez física .....	66
5.2 Do cenário apresentado pela CCBM .....	66
5.3 A CCBM e os públicos relevantes para o CBMMG.....	72
6 CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS.....	78

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo.”

Winston Churchill

## RESUMO

Este trabalho se propôs a estudar as atividades correcionais desenvolvidas no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, consoante aos públicos relevantes e interno, e a viabilidade de sua inclusão no Plano de Comando 2015-2026. Para a realização desta pesquisa foram analisados os conhecimentos teóricos sobre o planejamento estratégico e sua aplicação nas organizações, confrontando com as atividades correcionais executadas pelo CBMMG a fim de verificar a coerência de se considera-las no planejamento estratégico da Instituição. Como conclusão sinaliza-se que é oportuno inserir as atividades correcionais no Plano de Comando 2015-2026, principalmente considerando-se que os pilares que sustentam as corporações militares são os princípios éticos da disciplina e da hierarquia.

Palavras-Chave: Corpo de Bombeiros Militar; Atividades Correcionais; Planejamento Estratégico; Plano de Comando.

## **ABSTRACT**

This work proposes to study as correctional activities in the Corps of the Military Fire Brigade of Minas Gerais and its viability in the 2015-2026 development plan confronting with the corrective activities carried out by the CBMMG. How this should be done when corrective activities are not being implemented in 2015-2026, especially considering the sustaining pillars as military corporations are the ethical principles of discipline and hierarchy.

Keywords: Military Fire Brigade; Correctional Activities; Strategic planning; Command Plane.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Gestão Estratégica .....	30
Figura 2a e 2b – Posicionamento do negócio .....	31
Figura 3 - Modelo de avaliação interna e externa .....	34
Figura 4 – Principais forças macroambientais da organização .....	36
Figura 5 – Principais públicos relevantes de uma organização .....	38
Figura 6 - Subsistemas diretivo, técnico e social .....	40
Figura 7 - Modelo de um mapa estratégico .....	44
Figura 8 - Metodologia PDCA aplicada aos ciclos de Plano de Comando .....	46
Figura 9 - Matriz SWOT do Plano de Comando .....	51
Figura 10 – Estratégia de desenvolvimento do Plano de Comando .....	52
Figura 11 - Mapa estratégico do Plano de Comando .....	53
Figura 12 - Estrutura dos programas do CBMMG .....	55
Gráfico 1 – Evolução da quantidade de processos no CBMMG .....	70
Gráfico 2 – Denúncias recebidas pela CCBM .....	71
Gráfico 3 – Recursos recebidos pela CCBM .....	72
Gráfico 4 - Portarias instauradas versus solucionadas pela CCBM .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

Constitui-se tema desta pesquisa um breve estudo sobre as atividades correcionais existentes no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e do Planejamento Estratégico da Corporação, buscando avaliar a necessidade de se inserir as mencionadas atividades no aludido plano, evidenciando-se os principais conceitos sobre o assunto e demonstrando as ações correcionais desempenhadas pela Instituição, no sentido de se analisar a viabilidade da referida inclusão.

No mundo atual percebem-se quão grandes e instáveis são as mudanças que acontecem a todo o momento por circunstâncias, muitas das vezes inesperadas, que sempre obrigam as organizações a adotarem posições ou condutas para enfrentá-las.

As mudanças ocorrem desde os primórdios da humanidade e sempre estimularam o seu estudo na busca de uma compreensão sobre as condições e os efeitos a elas atribuídos, como se pode constatar nas reflexões de Heráclito de Éfeso, filósofo que viveu em 540 a.C. a 470 a.C., cuja inteligência baseava-se na meditação sobre a fluidez das mudanças, conforme explica Caramaschi (2005, p.65):

Entretanto, diz Heráclito, quando atentamos para as coisas dadas como basilares, que, por isto mesmo, foram postas por fundamento, verificamos que não só se mudam, senão que ainda se transformam, de modo que nunca são o que foram antes, nem serão depois o que são agora. Conseqüentemente (sic), a realidade flui. Tudo muda, tudo anda, tudo corre, tudo se transforma, tudo é um tendo-sido e um estando-a-ser contínuo, em que as coisas, assim como as porções d'água dos rios, passam, e não voltam mais. Nunca, deste modo, nos banhamos duas vezes no mesmo rio.

Neste sentido, nas últimas décadas, inclusive no momento atual, nota-se uma preocupação por parte das organizações com relação aos impactos trazidos pelas mudanças percebidas em suas variadas esferas (ambientais, econômicas, comportamentais entre outras), cujas conseqüências, grande parte das vezes, ainda são imprevisíveis.

Para solucionar ou mitigar esses impactos, uma solução amplamente verificada na atualidade (e no decorrer da história) refere-se ao planejamento das ações

organizacionais, como forma de tentar entender as transformações do ambiente em que se relacionam, bem como dentro delas mesmas, e, a partir daí tentar prever o futuro ou até mesmo construí-lo.

Destaca-se, assim, o planejamento estratégico, como uma atual ferramenta de gestão que tem sido empregada largamente pelas instituições na tentativa mais adequada de traçar seus caminhos para buscar alcançar os seus objetivos.

Na perseguição da realização de seus intentos estratégicos, assentados no ambiente social, empresarial e governamental e arquitetados em um planejamento, observa-se, em uma detida análise, que o elemento humano encontra-se presente em todos os fatores ora mencionados, sendo, portanto, um dos componentes principais na implementação das estratégias pelas empresas, promovendo o seu sucesso ou fracasso.

Em uma organização o ser humano se sobressai, entre outros, por suas qualidades, seus atributos e o seu caráter, sucedendo que o seu comportamento e suas ações farão dele o fator principal na boa ou má execução do planejamento, tornando-o a razão do êxito ou da frustração dos planos, desse modo, não devendo ser menosprezado, como já afirmava Clawsewitz (1984, p. 200):

É ainda mais absurdo quando consideramos que esses mesmos críticos normalmente excluem da teoria estratégica todas as **qualidades morais**, e só examinam os fatores de ordem material. Eles reduzem tudo a algumas poucas fórmulas matemáticas de equilíbrio e de superioridade, de tempo e de espaço, limitadas por alguns ângulos e por linhas. Se realmente isto fosse tudo, dificilmente representaria um problema científico para um colegial. (grifo nosso)

Nesta conjuntura, nota-se que os aspectos relativos às pessoas que trabalham em uma organização incidem em suas capacidades e qualidades, sendo a qualidade moral a que abrange os princípios éticos inerentes ao ser humano e, que, nas organizações militares fundam-se nos pilares da disciplina e da hierarquia.

O CBMMG enquanto Instituição Militar é uma Corporação que também se sustenta nos pilares da disciplina e da hierarquia, que deverão manter-se inabaláveis o tempo

todo para que a Instituição possa continuar forte no cumprimento de suas missões, bem como se desenvolva de maneira permanente e sustentável.

Para manter de pé os mencionados pilares de sustentação das corporações militares, estas dispõem de culturas e regras criadas a partir da vivência da caserna<sup>1</sup>, bem como do código penal e processual penal, além de regulamentos administrativos disciplinares.

O exercício das funções disciplinares é complexo tendo em vista que a disciplina se refere à conduta de cada pessoa, cujas ações e comportamentos nem sempre se ajustam as normas, podendo ocasionar em uma séria quebra da hierarquia e da disciplina.

Além disso, as falhas nos processos disciplinares contribuem para o enfraquecimento da disciplina no ambiente militar, decorrendo, destarte, a necessidade de haver fiscalização e orientação para a condução dos processos disciplinares executados nas unidades militares, sendo a referida fiscalização e orientações consideradas como atividades correcionais.

Enfim, discutir a necessidade de se inserir as atividades correcionais no planejamento estratégico, principalmente considerando-se o ambiente interno e as relações internas e externas da Corporação, constitui-se em uma oportunidade para o CBMMG avaliar a necessidade de se incluir esse tipo de atividade no Planejamento Estratégico do CBMMG.

### **1.1 Contexto e problema**

Atualmente encontra-se implementado no CBMMG o planejamento estratégico, denominado Plano de Comando 2015-2026, abrangendo os estudos realizados pela Corporação quanto à sua atual situação, os seus objetivos e suas estratégias para

---

1 [...] 3. Vida militar. (AULETE, disponível em <<http://www.aulete.com.br/caserna>> Acesso em: 23 set. 2018

alcançá-los, não obstante, estar privado de estratégias para o desenvolvimento e fortalecimento das atividades correcionais.

As atividades correcionais são de essencial importância para as instituições públicas, principalmente as militares, onde os princípios éticos e da disciplina e hierarquia se encontram fortemente enraizados e são cultuados a todo o momento, devendo, por isso, haver constante vigilância sobre a condução dos processos disciplinares.

No cenário atual do país, em que são noticiadas incessantemente condutas antiéticas praticadas por agentes públicos, relativas a desvios de condutas (principalmente corrupção), as atividades correcionais evidenciam-se como um mecanismo apropriado para zelar pelo correto funcionamento dos processos disciplinares, além de dar transparência aos atos administrativos disciplinares junto à sociedade à qual o CBMMG serve.

Os processos disciplinares são regulados por normas legais afetas aos órgãos públicos e praticados por seus agentes, que dispõem de competência legal para exercê-los por intermédio de instrumentos próprios, como por exemplo, a sindicância administrativa disciplinar, processo administrativo disciplinar, inquérito policial militar entre outros.

Contudo, empiricamente, verifica-se que nem sempre estes atos são realizados da maneira correta, ou, em um cenário pior, nem são executados (por motivos diversos) acarretando em enormes prejuízos para a instituição, decorrendo, daí, a necessidade de haver uma atividade que tenha como objetivo corrigir o público interno referentemente aos erros que tenham sido observados.

Neste sentido a questão norteadora desta pesquisa relaciona-se ao papel da Corregedoria do CBMMG em relação às teorias que incidem sobre o planejamento estratégico, além de analisar as atividades correcionais existentes na Corporação para, em síntese, indagar se é necessária a inclusão dessas atividades no Plano de Comando do CBMMG.

Formulou-se como hipótese básica que é necessária a inserção dessas atividades correcionais no planejamento estratégico do CBMMG tendo em vista que os pilares básicos da Corporação são a disciplina e a hierarquia, e, qualquer abalo nessas estruturas provoca grandes prejuízos para a Instituição.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a necessidade de se incluir as atividades correcionais no planejamento estratégico da Corporação.

Os objetivos específicos são:

- a) revisar a literatura incidente sobre o assunto;
- b) analisar brevemente o Plano de Comando do CBMMG;
- c) propor alternativas para o Planejamento Estratégico do CBMMG.

## **2 ATIVIDADES CORRECIONAIS**

Atualmente, as atividades correcionais vêm se demonstrando como condições essenciais das organizações públicas no Brasil em seus relacionamentos com a sociedade, como forma de zelar pela lisura e transparência dos processos administrativos disciplinares que se fizerem necessários instaurarem para elucidar fatos tidos como infrações.

Neste âmbito, esta seção busca demonstrar a história da corregedoria no Brasil e no Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, destacando-se suas principais atribuições e atividades desenvolvidas.

### **2.1 Atividades correcionais no Brasil**

Na história do Reino Português, dentre as diversas funções do rei, também lhe cabia o exercício da Justiça, sendo esta a sua primeira responsabilidade. Nesse ambiente, considerando-se que na idade média a corte real era ambulante, o rei sempre se fazia acompanhar de juízes que o auxiliavam nesta função, que recebiam o nome de “ouvidores do cível e ouvidores do crime”. Com a expansão do Reino Português no território da península ibérica e a uniformização das normas legais, consolidadas nas “Ordenações do Reino”, criaram-se outras funções no âmbito judicial, dentre as quais se destacam os “corregedores”, que eram nomeados pelo rei e tinham responsabilidade investigatória e recursal, além de inspecionarem as cidades e vilas que integravam sua comarca, “julgando as causas em que os próprios juízes estivessem implicados”. A figura do “Co-Regedor” refere-se ao auxiliar direto do rei (genitivo de rex: regis) na administração da justiça, sendo este cargo de confiança criado no século XV pelo Reino Português e surgindo no Brasil a partir do século XVII, onde as atividades correcionais vão evoluindo dentro do entendimento de que deveriam comparecer perante o “Co-Regedor” “[...] aqueles que tivessem queixas a apresentar contra alcaides, juízes ou tabeliães, bem como todos os que tivessem demandas para desembargar.” (BRASIL, 2014)

Neste sentido conclui-se que a função de corregedor foi criada com a finalidade principal de receber as reclamações contra membros exclusivamente empregados nos cargos existentes na atividade judicial, além de receber outras incumbências, conforme previsto nas Ordenações Filipinas:

De acordo com as Ordenações Filipinas, entre as competências do corregedor de comarca estavam funções judiciais e administrativas, tais como: a de receber as culpas enviadas pelos tabeliães; conhecer as inquirições e devassas proferidas pelos tabeliães e juizes; saber se os oficiais de justiça cumpriam seus ofícios; promover ação contra o acoitamento de criminosos e clientela de poderosos; informar ao rei das demandas dos concelhos; informar-se sobre o estado das cadeias, sobre o valor das rendas dos concelhos e sobre posturas prejudiciais ao povo e ao bem comum; existentes nas câmaras; notificar aos prelados sobre os clérigos revoltosos; informar-se sobre os médicos, cirurgiões e sangradores e verificar se possuíam cartas de exercício de medicina; passar cartas de seguro; promover a povoação dos lugares despovoados; mandar fazer benfeitorias públicas; mandar plantar árvores frutíferas segundo a qualidade das terras, entre outras atribuições (BRASIL, 2016).

Até a Independência do Brasil, a estrutura do judiciário do país era associada a Portugal, onde a figura do Corregedor de Justiça referia-se àquele que dentre os magistrados, incumbia à função de “[...] zelar pelo bom andamento da administração da justiça, missão que não deixará de estar ligada ao cargo, quer em sua vertente administrativa, quer disciplinar.” Após a Independência do Brasil as atividades correcionais foram regulamentadas pelo art. 26 da Lei 261 de 3 de dezembro de 1.841, e, principalmente pelo Decreto 834, de 2 de outubro de 1.851, que adotou um “[...] Regimento das Correições, minucioso quanto ao tempo e forma das correições, das pessoas que a ela estariam submetidas, dos autos, livros e papéis a serem examinados, além das penas disciplinares aplicadas aos juizes.” (BRASIL, 2014)

A Lei 261, de 3 de dezembro de 1.841 prevê em seu artigo 26 as responsabilidades que recaíam sobre as atividades correcionais:

Art. 26. Os Juizes de Direito, nas correições que fizerem nos Termos de suas Comarcas, deverão examinar:

1º Todos os processos de formação de culpa, quer tenham sido processados perante os Delegados e Subdelegados, quer perante o Juiz Municipal; para o que ordenarão que todos os Escrivães dos referidos Juizes lhes apresentem os processos dentro de tres dias, tenham ou não havido nelles pronuncia, e emendarão os erros que acharem, procedendo contra os Juizes, Escrivães, e Officiaes de Justiça, como fôr de direito.

2º Todos os processos crimes que tiverem sido sentenciados pelos Juizes Municipaes, Delegados e Subdelegados; procedendo contra elles, se

acharem que condemnarão ou absolvêrão os réos por prevaricação, peita, ou suborno.

3º Os livros dos Tabelliães e Escrivães para conhecerem a maneira por que usão de seus Officios, procedendo contra os que forem achados em culpa.

4º Se os Juizes Municipaes, do Orphãos, Delegados, e, Subdelegados, fazem as Audiencias, e se são assíduos o diligentes no cumprimento dos seus deveres, procedendo contra os que adiaem em culpa. (BRASIL, 1.841)

O Decreto 834, assinado em 2 de outubro de 1.851 pelo Ministro da Justiça, Eusébio de Queiroz, regulamentou as atividades correcionais (criminal e civil) do judiciário no país prevendo o tempo e a forma como as correições deveriam ser feitas, além de mencionar as pessoas sobre as quais pesam as ações correcionais, conforme artigo 25 do aludido dispositivo:

**Dos empregados sujeitos á correição**

Art. 25. São sujeitos á correição os Juizes Municipaes e de Orphãos, Delegados, Subdelegados, Juizes de Paz, Promotores Publicos, Promotores dos Residuos, Curadores Geraes e Thesoureiro dos Orphãos, Solicitadores dos Residuos, Tabelliães, Escrivães, Distribuidores, Contadores, Partidores, Avaliadores, Depositarios Publicos, Officiaes de Justiça, Carcereiros e Porteiros. (BRASIL, 1.851)

Observa-se que as atividades correcionais daquela época (Brasil Império) eram direcionadas, essencialmente, aos funcionários do poder judiciário, ou seja, cabia ao Juiz Corregedor fiscalizar os serviços prestados pelos funcionários do poder judiciário.

No período republicano as atividades correcionais continuaram com previsão de sua execução no poder judiciário, tendo respaldo na Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1.979 que “Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional”, sendo observado no artigo 39 do dispositivo que as atividades do judiciário deveriam ser reportadas ao órgão corregedor:

Art. 39 - Os juizes remeterão, até o dia dez de cada mês, ao órgão corregedor competente de segunda instância, informação a respeito dos feitos em seu poder, cujos prazos para despacho ou decisão hajam sido excedidos, bem como indicação do número de sentenças proferidas no mês anterior. (BRASIL, 1.979)

As atividades correcionais continuaram sendo vinculadas a execução de ações de fiscalização dos integrantes do poder judiciário no exercício de seus cargos, auditando documentos e fiscalizando condutas, inclusive com previsão legal para a realização de supervisão nas Comarcas (dos Estados) conforme artigo 105 da lei em questão:

Art. 105 - A lei estabelecerá o número mínimo de Comarcas a serem visitadas, anualmente, pelo Corregedor, em correição geral ordinária, sem prejuízo das correições extraordinárias, gerais ou parciais, que entenda fazer, ou haja de realizar por determinação do Conselho de Magistratura.

Na realização deste estudo não foi possível identificar como surgiram as corregedorias no poder Executivo, entretanto, atualmente constata-se a existência de inúmeras corregedorias, não só na esfera do Poder Judiciário, mas, também no Legislativo e Executivo, nos quais desempenham funções diversas que, em grande parte, concentram-se no exercício de atividades de fiscalização e orientação dos processos existentes no campo disciplinar.

## **2.2 Atividades correcionais no CBMMG**

No CBMMG as atividades correcionais são atribuídas, atualmente, à Corregedoria pela Resolução N° 537, de 13 de Novembro de 2013, que “Estabelece a competência, a estrutura e atribuições da Corregedoria do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CCBM.”

A responsabilidade da Corregedoria é definida no art. 2º da referida Resolução:

Art. 2º. A CCBM, Unidade de Direção Intermediária é responsável perante o Comando-Geral de ações correcionais nas Unidades de Direção Intermediária e de Execução do CBMMG, bem como planejar, coordenar, executar, fiscalizar e controlar as atividades de Polícia Judiciária Militar, os processos e procedimentos administrativo-disciplinares referentes a atos e fatos envolvendo integrantes do Corpo de Bombeiros Militar, tendo ação disciplinar sobre qualquer militar da Instituição, exceto ao Comandante-Geral e Chefe do Estado Maior. (grifo nosso)

Além das responsabilidades relativas às ações correcionais percebe-se que a Corregedoria possui atribuições de planejamento, coordenação, execução, fiscalização e controle das atividades de polícia judiciária militar, bem como dos processos administrativos disciplinares referentes aos militares do CBMMG, sendo estas atividades desdobradas no artigo 4º da própria resolução:

Art. 4º. Compete a Corregedoria do Corpo de Bombeiros Militar – CCBM:

- I – determinar apurações, por meio de instauração de Inquéritos Policiais Militares, Processos e Procedimentos Administrativos, levantamentos de informações correcionais e acompanhamento das manifestações de ouvidorias internas e externas no âmbito da Instituição;
- II – delegar a competência prevista no inciso anterior a militares da Instituição, como encarregados ou designados, exceto ao Comandante-Geral e Chefe do Estado Maior;
- III – apurar originariamente ou por delegação do Comandante-Geral ou do Chefe do Estado-Maior, além das competências previstas no CEDM, os fatos de natureza disciplinar ou contrários à lei em que estiverem envolvidos integrantes da Instituição, nas seguintes situações:
  - a) envolvimento de militares pertencentes a Unidades Intermediárias distintas;
  - b) envolvimento de militares do CBMMG e integrantes de outras Instituições de Segurança Pública ou órgãos públicos;
  - c) envolvimento de militares inativos nos termos da Lei Penal Militar e do Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado – CEDM, em fatos ocorridos na Capital e de Oficiais inativos do último Posto;
  - d) denunciados ou notificados pela Ouvidoria de Polícia, Corregedorias de Instituições Federais, Estaduais e Municipais, Ministério Público, Poder Judiciário, Poder Legislativo, Disque Denúncia Unificado (DDU), e em fatos de repercussão veiculados na mídia em geral, e dos Conselhos de Direitos Humanos;
- IV – recepcionar as reclamações/denúncias oriundas do público interno e externo, reduzindo a termo, apurando ou encaminhando, quando necessário, a órgãos internos e externos à Instituição para medidas pertinentes;
- V – Subdelegar às Unidades e órgãos internos a recepção de reclamações/denúncias, por meios dos cartórios das Unidades e nas frações pelos respectivos Comandantes ou substitutos, que deverão reduzir a termo, e relatar antecipadamente as providências adotadas, encaminhando cópia à Corregedoria, para análise e controle;
- VI – solicitar documentos ou informações aos órgãos públicos e/ou privados, necessários à instrução de procedimentos apuratórios;
- VII – solicitar nos termos do Art. 26 do CEDM, ao Comandante-Geral, disponibilidade cautelar de militar;
- VIII – exercer acompanhamento de apurações em que envolver militares da Instituição;
- IX – providenciar o encaminhamento das requisições para apresentação de militares ao Poder Judiciário e Legislativo, Instituições Federais, Estaduais e Municipais;
- X– analisar, estudar e sanear os processos, procedimentos e recursos administrativo-disciplinares, avocados ou encaminhados à Corregedoria, de acordo com as normas vigentes;
- XI – determinar correções de atos relacionados as atividades de polícia judiciária militar e administrativo-disciplinares;
- XII – elaborar análises, supervisões e fiscalizações técnicas na Instituição, no âmbito de sua competência;

XIII – atuar como instância recursal nas decisões de recursos de atos administrativos disciplinares nos termos das normas vigentes;

XIV – planejar e elaborar estudos, visando a regulamentação de toda legislação disciplinar no âmbito da Instituição;

XV – promover palestras, reuniões, ciclos de discussões, seminários, dentre outros, relativos a assuntos que envolvam atividades de justiça e disciplina aplicáveis aos integrantes da Instituição;

XVI – gerenciar, coordenar, controlar, fiscalizar e operar os sistemas informatizados relacionados à Justiça e Disciplina no âmbito da Instituição;

XVII – publicar em Boletins Internos e Boletins Internos Reservados, atos administrativos relacionados à administração interna e das atividades de Corregedoria, efetivando os respectivos lançamentos e controles em sistemas informatizados próprios;

XVIII – implementar e coordenar as atividades das Equipes de Prevenção e Qualidade, observadas normas vigentes, orientações e recomendações institucionais e das políticas de Integração do Sistema de Defesa Social, definidas pelo Colegiado de Integração dos Órgãos de Integração do Sistema de Defesa Social – CIODS e pelo Sistema Integrado de Corregedorias dos Órgãos de Defesa Social – SICODS, bem como elaborar as diretrizes gerais de empenho das Equipes;

XIX – elaborar e manter o controle das relações de militares (Oficiais) em condições de compor os Conselhos Especiais e Permanentes nas Auditorias de Justiça Militar Estadual – AJME;

XX – estabelecer parâmetros e consolidar a estatística no CBMMG sobre as atividades correccionais;

XXI – manter atualizada normatização, instrução, orientações e informações com todos os segmentos da Instituição para consecução de suas atribuições e missões, encaminhando os fatos necessários à atividade correccional de atos ou processos dos respectivos setores;

XXII – manter estreito relacionamento com o Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Ouvidoria Geral, Advocacia Geral, Tribunal de Contas do Estado, Controladoria Geral do Estado, Forças Armadas, Instituições Policiais, Órgãos Correccionais do Sistema de Defesa Social do Estado e outros, com vistas à efetivação das ações de correição e atendimento às solicitações e requisições. (MINAS GERAIS, 2013)

Percebe-se que a CCBM possui muitas atribuições a serem desenvolvidas na Corporação, incluindo, entre outros, manter relacionamento com órgãos públicos externos; receber reclamações das pessoas relativas aos serviços prestados pelos militares do CBMMG; fazer apurações ou determiná-las por meio de processos disciplinares ou inquérito policial militar (IPM); analisar processos administrativos disciplinares e atuar como instância recursal na forma da lei.

As apurações relativas aos aspectos disciplinares (processos administrativos disciplinares) e as investigações relativas aos crimes militares, que são objetos principais de fiscalização por parte da Corregedoria, são reguladas pelo arcabouço administrativo e jurídico composto, basicamente, pelas normas:

a) Decreto-Lei 1.001/1969 (Código Penal Militar – CPM);

- b) Decreto-Lei 1.002/1969 (Código de Processo Penal Militar – CPPM);
- c) Lei 14.310/2002 (Código de Ética e Disciplinar dos Militares do Estado de Minas Gerais – CEDM);
- d) Resolução Conjunta nº 4.220, de 28 de junho de 2012 (Manual de Processos e Procedimentos Administrativos das Instituições Militares do Estado de Minas Gerais – MAPPA).

Neste âmbito infere-se que uma das principais atribuições da Corregedoria do CBMMG refere-se à fiscalização do andamento dos processos administrativos disciplinares instaurados na Corporação e que são regulados pelas normas ora mencionadas.

A definição para processo disciplinar é dada pelo artigo primeiro do MAPPA:

Art. 1º Processo Disciplinar é o instrumento pelo qual a Administração Militar apura as faltas ou irregularidades que o militar estadual venha a praticar, sendo o meio necessário para a imposição de sanção disciplinar.

Os instrumentos previstos no referido artigo, empregados pela Administração Pública na apuração das faltas e irregularidades, possuem finalidades específicas relacionadas à dinâmica e aos envolvidos em cada fato onde se verificou a falta disciplinar, sendo:

- a) relatório de investigação preliminar (RIP): busca informações ou provas preliminares;
- b) processo de comunicação disciplinar (PCD): apura falta cometida por militar e verificada por outro militar superior ao seu posto ou graduação;
- c) processo de queixa disciplinar (PQD): apura falta cometida por militar contra outro militar de posto ou graduação inferior;
- d) sindicância administrativa disciplinar (SAD): processo acusatório para apuração de autoria, materialidade e o nexo de causalidade de transgressões disciplinares praticadas por militares estaduais;
- e) processo administrativo disciplinar (PAD): processo com a finalidade de emitir parecer a respeito da incapacidade do militar para permanecer na Corporação;

- f) processo administrativo exoneratório (PAE): processo destinado a emitir parecer sobre a exoneração de civil e militar que não tenha estabilidade, ou que não tenha preenchido os requisitos de ingresso na Corporação;
- g) processo administrativo disciplinar sumário (PADS): apurar falta grave ou, contra o decore da classe ou honra pessoal, praticada por militar com menos de três anos de serviço. (MINAS GERAIS, 2012)

Quanto aos procedimentos previstos na legislação criminal militar, destacam-se, basicamente dois instrumentos que subsidiarão os processos criminais na Justiça Militar Estadual:

- a) inquérito policial militar (IPM): apura os crimes cometidos por militares nas situações previstas no Código Penal Militar;
- b) auto de prisão em flagrante de delito (APF): procedimento realizado para executar a prisão de militar em flagrante cometimento de crime. (BRASIL, 1969).

Observa-se que para cada fato considerado como transgressão disciplinar ou crime militar existe um instrumento adequado de apuração, bem como para diferentes finalidades.

Neste sentido, percebe-se a existência de diversos procedimentos que formalizam as apurações administrativas disciplinares no CBMMG, sendo que o trâmite desses processos é alvo de fiscalização da CCBM, que deverá trabalhar no sentido de tutelar pelo correto andamento dos procedimentos, principalmente em consonância com as normas que regem os processos.

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muitas organizações ainda não compreenderam qual é o real significado do planejamento estratégico, principalmente sua abrangência e seus desdobramentos, não sendo este fato motivo de espanto, visto a existência de uma imensidão de conceitos e definições antagônicas na área de administração, mas, que ainda não esclareceram a confusão relacionada ao ilimitado conjunto de ideias criadas a partir da palavra estratégia.

Neste sentido este capítulo demonstra alguns dos principais pensamentos formulados por autores referenciados nesta área, além de se proceder a uma breve análise do Plano de Comando do CBMMG.

#### 3.1 A estratégia

Na história da humanidade existe uma ampla alusão à palavra “estratégia”, principalmente por comandantes militares e outros estudiosos que formularam seus conceitos e seus pensamentos sobre este vocábulo, destacando-se, entre eles, Sun Tzu (entre 400 e 320 a.C.) com sua obra “A arte da Guerra” e Clausewitz, com seu livro “Da Guerra”.

Em sua obra, Clausewitz (1984, p. 138) estabelece que “A estratégia é a utilização dos engajamentos para atingir o propósito da guerra”. Para ele a estratégia está relacionada à maneira como os elementos de determinadas naturezas são empregados para se alcançar um objetivo deliberado, podendo ser materiais, táticos, técnicos e humanos.

Sun Tzu (séc. 6 a.C.) citado por Griffith (traduzido por Sousa e Gerhardt, 1996, p. 16) mencionou que “[...] O general que atentar na minha estratégia certamente vencerá.” Claramente ele relacionava estratégia aos estudos e planos militares, elaborados, principalmente, para defender o estado chinês de *Wu* contra seus inimigos, sendo que a observância desses estudos conduziram ao sucesso

No meio militar – desde os primórdios – a estratégia se constituiu em um elemento fundamental para a condução de uma guerra, servindo como ferramenta essencial para se atingir os objetivos traçados.

No cenário apresentado percebe-se que a estratégia vincula-se, basicamente, aos meios empregados para percorrer o caminho estabelecido com o fim de se alcançar um objetivo. Entretanto, o conceito simples da palavra, oculta uma gama de abstrações e procedimentos que sempre foram objetos de estudos para sua maior compreensão, principalmente na área de administração.

As definições de “estratégia” criadas no meio militar foram levadas para o âmbito empresarial a partir do fim do século XIX e início do século XX, como uma metáfora de que o mundo dos negócios assemelha-se a uma guerra onde as organizações (exércitos) enfrentam seus inimigos (concorrentes) no campo de batalha (mercado), com suas armas (produtos e serviços) e estratégias (planos de negócios). (CHIAVENTO; SAPIRO, 2009).

Ansoff e McDonnell (2004, p. 70) conceituaram estratégia como “[...] conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento de uma organização”, sendo o aludido conjunto composto por quatro tipos de regras distintas:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seus aspectos quantitativos são chamados de metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo[...] Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional.
4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Andrews (1987) citado por Chiavenato e Sapiro (2009, p. 5) “[...] define a estratégia organizacional como o ‘padrão de decisão que determina e revela os propósitos, objetivos e metas organizacionais e gera o plano estratégico que define o conjunto de negócios com os quais a organização se envolverá [...]’.”

Tavares (2010) explica que a palavra estratégia é originária da expressão grega *strategos*, que emergiu no século IV a.C. e significa “a arte do general”, cujo conceito prevaleceu até a época napoleônica, quando, então passou a representar um significado mais amplo, considerando as medidas econômicas e políticas como variáveis que incidiam nas chances de vitória em uma guerra. Para o autor, independentemente das definições, a estratégia representa “[...] um conjunto de escolhas que define o posicionamento da organização em seu ambiente.”

Dentre os inúmeros autores que conceberam seus conceitos sobre a estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que para se entender o conceito da palavra é necessário compreender cinco definições, que ele classificou como “5 Ps”: “*Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective*”, traduzidas por plano, manobra, padrão, posição e perspectiva, conforme as seguintes explicações:

- a) por plano entende-se “[...] uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.”;
- b) padrão “[...] é a coerência em comportamento ao longo do tempo.” Neste sentido o autor afirma que a estratégia, enquanto plano, olha para frente e, enquanto padrão olha para trás;
- c) posição refere-se “[...] a localização de determinados produtos em determinados mercados.”;
- d) perspectiva “[...] é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”. Enquanto a estratégia, como posição concentra-se no “ponto em que o produto encontra o cliente”, a estratégia como perspectiva olha para dentro da organização bem como para a visão da empresa;
- e) a estratégia como manobra trata-se de um “truque” para enganar a concorrência.

Infere-se das teorias apresentadas que a estratégia é vista e analisada por diversos ângulos, conforme cada autor, cabendo à organização identificar quais são as melhores estratégias que se aplicam a ela consonante aos seus objetivos.

### 3.2 O Planejamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseveram que o planejamento estratégico surgiu em decorrência do pensamento originado na Escola de Planejamento, praticamente junto com a Escola de Design na década de 70. O autor esclarece que nesta época despontou o termo “administração estratégica” no meio acadêmico, ocasião em que houve uma tendência de se combinar o estudo teórico com a prática empresarial e governamental, cujas mensagens centrais recaiam sobre o “[...] procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números.”

Ansoff e McDonnel (2004) esclarecem que a “administração estratégica” concentra-se na formulação dos objetivos e metas da organização, além de manter as relações entre organização e ambiente, favorecendo a busca pelos seus objetivos, de maneira compatível com as potencialidades organizacionais e que seja suscetível às demandas do ambiente em que se encontra.

Percebe-se que o planejamento estratégico, da maneira como é conhecido atualmente, surgiu da combinação das práticas empresariais com o conhecimento acadêmico, resultando em uma forma de se planejar de maneira mais formal as estratégias da organização em face do ambiente ao qual ela está inserida, bem como de suas potencialidades internas.

Além disso, o surgimento do conceito de “administração estratégica” - relativo ao processo onde se estabelecem os objetivos e as metas a serem alcançadas pela organização – viabilizou à organização a possibilidade de mensurar o seu desempenho.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) “O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua.”

Tavares (2010, p. 52) afirma que o “[...] planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.”

Os conceitos formulados se assemelham e demonstram que o planejamento estratégico trata-se de um processo que pode ser dividido em duas fases, sendo a elaboração ou formulação das estratégias e, a execução do que foi planejado, ambas em função das ameaças e oportunidades existentes no ambiente onde a organização atua.

Segundo Porter (2004, p. 22) “Na prática, entretanto, muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir e de que modo.”

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que existem centenas de modelos de planejamentos estratégicos, todavia, a maioria desses modelos baseia-se em ideias básicas, sendo a análise do ambiente interno e externo, a identificação dos seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças (matriz SWOT); o estabelecimento dos objetivos da organização; a elaboração dos orçamentos e, finalmente, o desenvolvimento dos planos operacionais.

Infere-se que o planejamento estratégico não pode ser elaborado por uma organização sem realmente se estabelecer objetivos claros, simplesmente como uma mera ferramenta de adorno para atender modismos, sob o risco de cair em descrédito perante seus integrantes.

Tavares (2010) destaca que o planejamento é um documento técnico contendo as decisões, ações táticas e operacionais estabelecidas no nível estratégico, e, justamente por se tratar de uma mera formalização das estratégias da organização, carece de um processo que cuide da implementação do que foi planejado. Este processo é definido como gestão estratégica.

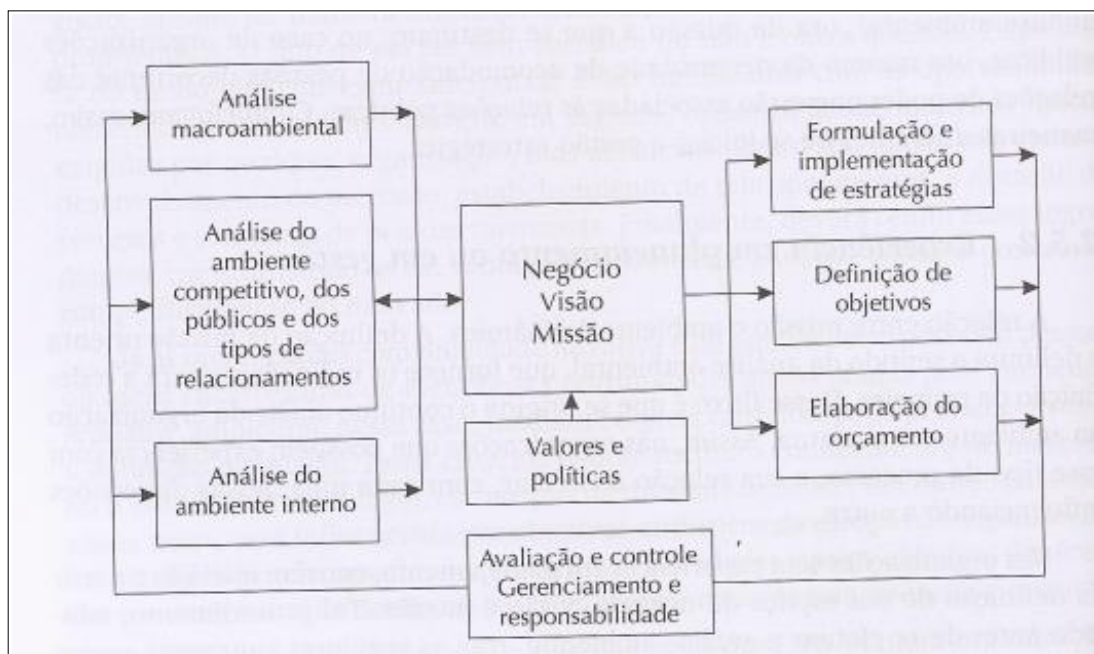
Ainda neste sentido ele afirma que a gestão estratégica cuida do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, realizando as análises externas e internas do ambiente, definindo o que é importante para a organização, possuindo as seguintes funções principais:

[...] proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;  
 estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;  
 [...] definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;  
 estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia a eficiência e a efetividade da organização. (TAVARES, 2010, p.55)

Verifica-se que o autor discerne o planejamento estratégico de “gestão estratégica” sendo que esta se refere, basicamente, às ações para viabilizar a implementação do planejamento, que foi tratado por Ansoff e McDonnell como a definição dos objetivos e metas, sendo considerado como “administração estratégica”.

Tavares (2010) explica que o processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização, havendo, por isso, algumas variações das etapas deste processo de elaboração e gestão do planejamento estratégico, que basicamente são apresentadas na figura 1 e explicadas nas subseções seguintes.

Figura 1 – Processo de gestão estratégica



### 3.2.1 Delimitação do negócio, declaração da visão e missão

Em uma breve explicação, Chiavenato e Sapiro (2009, p. 85) mencionam que “O negócio pode ser definido em termos de três dimensões”, sendo:

1. Mercados ou segmentos (necessidade e desejos do cliente).
2. Setores de atuação (produtos e serviços).
3. Tecnologia e processos (excelência operacional).

Para Tavares (2010), o processo de gestão estratégica inicia-se com a delimitação do negócio, ou seja, a organização deve identificar espaços de oportunidades que a organização deseja utilizar em relação às demandas existentes no ambiente em que ela se encontra, devendo, para tal, considerar duas dimensões que são os desejos da organização e a disponibilidade de competências e habilidades que a organização tem para satisfazer esses desejos.

Para o autor essa é a “linha mestra” do planejamento tendo em vista que o negócio da organização será definido por pessoas envolvidas no processo e que possuem diferentes percepções sobre o negócio da organização, podendo ser ajustados ao menos em dois sentidos: amplo e restrito conforme quadro 1.

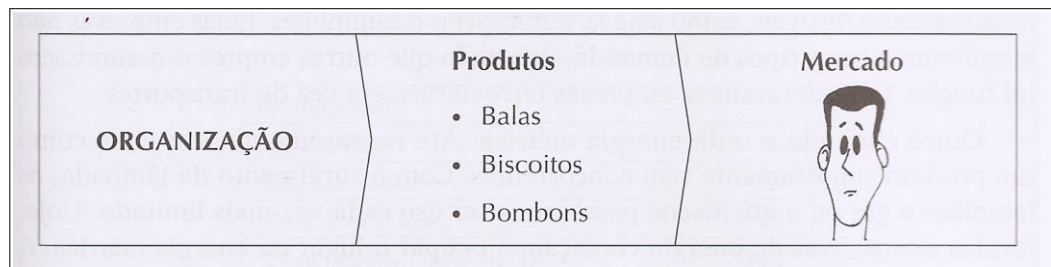
Quadro 1 – Definição restrita e ampla de negócios

<b>Restrita</b>	<b>Ampla</b>
Trens de ferro	Transportes
Tratores	Produtividade agrícola
Secos e molhados	Alimentos
Televisão	Informação, lazer, cultura e entretenimento

Fonte: TAVARES, 2010, p. 72

Para Tavares (2010) quando a organização posiciona o negócio sob o aspecto restrito, a tendência é que a organização negligencie seu consumidor focando somente no seu produto, ao passo que na visão ampla o leque de opções aumenta significativamente, conforme figuras 2a e 2b.

Figura 2a – Posicionamento em termos de produto



TAVARES, 2010, p. 73

Figura 2b – Posicionamento em relação às demandas



TAVARES, 2010, p. 73

O autor esclarece que o negócio da empresa é uma opção adotada entre várias alternativas identificadas na realidade existente no ambiente e na organização, devendo ser definido com a percepção da empresa de fora para dentro, contrapondo as demandas ambientais com suas competências distintivas.

Ressai dos conceitos definidos pelos autores que o negócio relaciona-se com as atividades que a organização desenvolve em função do ambiente ao qual ela está inserida, ao setor do qual ela faz parte e às suas próprias tecnologias e processos. A definição do “negócio” da organização é o primeiro passo do planejamento estratégico.

Uma vez delimitado o negócio a organização adentra no processo de definição da visão da empresa, isto é, como ela deseja ser reconhecida no futuro, que conforme Chiavenato e Sapiro (2009, p. 50) “Trata-se não de predizer o futuro, mas, sim de assegurá-lo no presente.”

Para Tavares (2010) a visão refere-se à idealização das oportunidades futuras vinculadas ao negócio da organização, propiciando a ela concentrar esforços para se chegar ao status do que foi desejado. Neste sentido a visão trata-se de um procedimento de análise de cenário somado com a intuição e a imaginação dos estrategistas.

Ansoff e McDonnell (2004, p. 162) esclarecem que “A visão organizacional afeta a escolha de estratégia; a estratégia determina o ambiente; o ambiente determina os objetivos e metas atingíveis; as metas afetam a estratégia, dadas as limitações de recursos.” O autor prossegue afirmando que cabe à alta administração da organização promover o equilíbrio entre visão, objetivos, metas e estratégia.

Depreende-se que a definição da “visão” organizacional possui um papel de grande relevância para o planejamento estratégico considerando que, alinhada com a definição do negócio, determinam qual é a essência da organização, influenciando na escolha dos caminhos que ela deverá seguir para alcançar o que foi desejado.

Estabelecidos o negócio e a visão da organização parte-se para a declaração da sua missão, que, no entendimento de Ansoff e McDonnell (2004, p. 157) trata-se da “[...] lista de aspirações dos grupos influentes de interesse (comumente conhecidos como *stakeholders* nos Estados Unidos) atendidos pela empresa. [...] Este processo pode ser utilizado para determinar o impacto de cada grupo de *stakeholders* sobre a determinação da missão da empresa.”

Chiavenato e Sapiro (2009) acreditam que este é o elemento que esclarece as responsabilidades e pretensões da organização no ambiente em que se encontra, delimitando-o e definindo o negócio. Neste sentido, a missão simboliza a razão de ser da empresa bem como o papel que desempenha junto à sociedade.

Ainda segundo os autores a missão é de grande importância para a organização tendo em vista que traz significativas consequências, sendo:

1. Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização.
2. Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e

falta de foco durante a execução do plano estratégico.

3. Fundamenta a alocação dos recursos segundo o escopo dado pela missão.

4. Estabelece uma atitude de responsabilidades para a execução do plano estratégico ao definir as categorias de tarefas a serem cumpridas.

5. Alinha a formulação das políticas à definição dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 85)

Tavares (2010, p. 88) estabelece que “A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. [...] Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.”

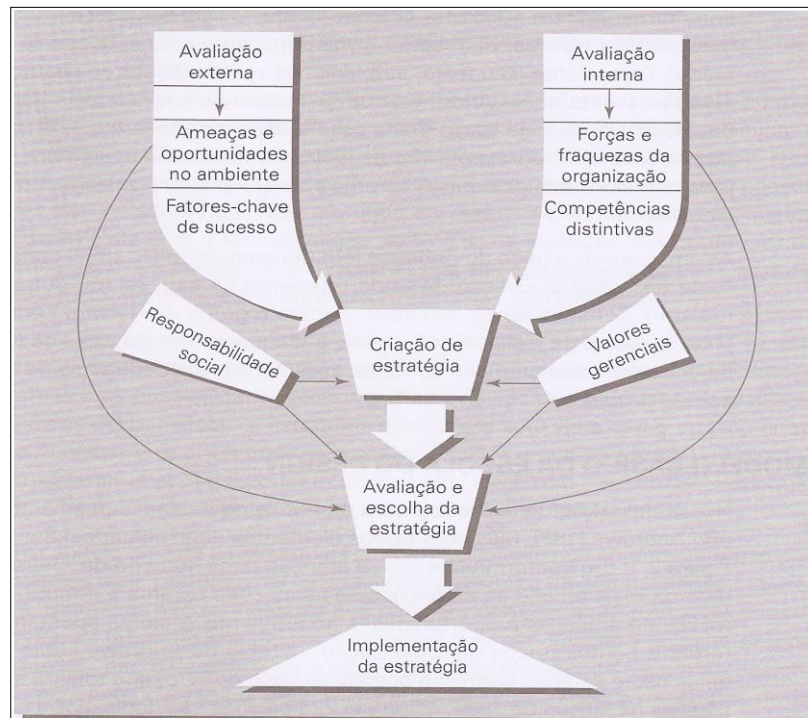
Ainda segundo Tavares (2010), em ampla conformidade com o pensamento de Ansoff e McDonnell, a missão serve de critério para a definição dos objetivos e nas escolhas estratégicas, colaborando na orientação das tomadas de decisão. Neste paradigma a definição da missão deve levar em consideração os desejos do cliente, os públicos relevantes, a responsabilidade social e a sustentabilidade.

Nota-se que a criação e o alinhamento do negócio da organização com a visão e missão constituem os aspectos iniciais basilares do planejamento estratégico que fornecerão as condições sob as quais o planejamento será delineado e executado.

### **3.2.2 Análise ambiental e dos públicos relevantes**

Para ser bem-sucedida, a organização precisa conhecer o seu ambiente. O diagnóstico estratégico externo – também denominado análise ambiental ou auditoria de posição – é a maneira como a organização faz o mapeamento do ambiente externo e das forças competitivas atuantes nele, através da obtenção de informações a respeito do contexto dos negócios, identificando as possíveis ameaças e oportunidades para a organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir essas situações. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

Figura 3 – Modelo de avaliação interna e externa



Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 37

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta análise foi estabelecida dentro do modelo básico da Escola do Design, semelhante ao modelo proposto por Andrews (em Christensen et. al.,1982), porém com acréscimo de outros elementos, que dá mais destaque às avaliações das situações externas e internas, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme figura 3.

Conclui-se, pelas assertivas, que as estratégias serão criadas posteriormente ao estudo dos ambientes interno e externo, relativos à organização, onde se buscará identificar, no ambiente interno, as forças e fraquezas da empresa e, no ambiente externo as ameaças e oportunidades, sendo, posteriormente avaliadas e escolhidas as mais adequadas para implementação.

### 3.2.2.1 Macroambiente

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 61) esclarecem que a “auditoria” do ambiente externo “[...] é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras. [...] Em anos mais recentes, tornou-se particularmente popular a construção

de cenários, com o objetivo de visualizar estados alternativos da situação futura da organização.”

Chiavento e Sapiro (2009, p. 99) mencionam que o ambiente externo, ou, “O ambiente contextual é a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbios com o ambiente que a rodeia.”

Tavares (2010, p. 138) assevera que “A compreensão e a análise do ambiente externo devem ser orientadas pela definição do negócio e pelo estabelecimento da visão e da missão.”

Referente a esses enunciados, Tavares (2010) explica que o macroambiente é formado por forças incontroláveis que se constituem nas ameaças e oportunidades da organização. As principais forças que atuam no macroambiente são a economia, a demografia, as sociais, a política interna, a política econômica, a política externa, as legais, as culturais, a tecnologia e a natureza conforme figura 4.

Figura 4 – Principais forças macroambientais da organização



Fonte: TAVARES, 2010, p. 141

Neste âmbito a organização deve estar atenta a todas as mudanças, que geralmente ocorrem de maneira muito fraca, uma vez que elas podem atingir significativamente a organização. (TAVARES, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2009) alertam que é fundamental para a organização reconhecer o impacto das mudanças no ambiente de negócios, bem como estar alerta para a natureza das mudanças que afetam a organização a fim de estabelecer procedimentos que farão frente aos eventos futuros que poderão ocorrer em face delas.

Naturalmente, como se verifica, a organização não pode permanecer adormecida enquanto transcorrem mudanças no ambiente externo tornando-se, assim, insensível aos efeitos delas, que poderão gerar impactos consideráveis aos objetivos da empresa.

Tavares (2010) assevera que as informações extraídas da análise do macroambiente permitem a elaboração de cenários futuros, que correspondem a modelos hipotéticos de possíveis ambientes que poderão afetar a organização, tanto de maneira positiva quanto de forma negativa. Desta construção de cenários podem-se traçar dois tipos de previsão: as projeções de tendências e os futuros alternativos.

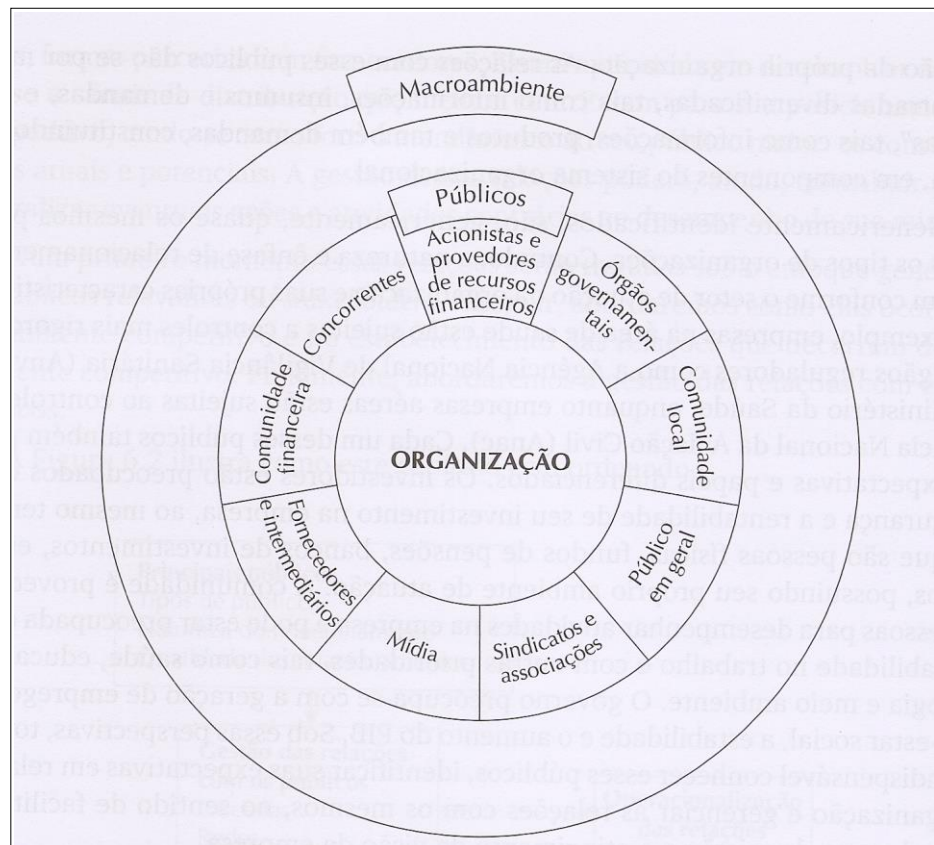
Segundo Porter (2004, p. 412) “Um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. [...] Os cenários são um dispositivo poderoso para se levar em conta a incerteza, ao se fazerem escolhas estratégicas.”

Nesta perspectiva infere-se que o conhecimento produzido por meio da criação dos cenários possíveis permite ao estrategista conjecturar sobre os prováveis quadros que poderão ocorrer no futuro, e, assim, orientar seus planos com base nas deduções que surgirem a partir dos cenários possíveis.

### 3.2.2.2 Públicos relevantes

Tavares (2010, p.176) ensina que “Os públicos relevantes de uma organização, também chamado de *stakeholders*, correspondem a indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem ser considerados essenciais ao cumprimento da missão [...]”. O autor esclarece que cada público possui suas expectativas e diferentes papéis com relação à organização, os quais são demonstrados na figura 5.

Figura 5 – Principais públicos relevantes de uma organização



Fonte: TAVARES, 2010, p. 178

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 110) consideram que essas relações fazem parte do ambiente relacional e afirmam que “O diagnóstico estratégico externo precisa também mapear o ambiente relacional da organização, mais próximo e imediato de cada organização e com o qual ela mantém uma intensa interação.”

Tavares (2010) afirma que as relações da organização com seus públicos relevantes são complexas e devem ser geridas de maneira a se criarem elos indispensáveis à organização para que ela possa desempenhar suas atividades da maneira mais

adequada. Neste sentido pode-se estabelecer parcerias, formar alianças estratégicas e criar redes.

Observa-se que os públicos relevantes de interesse da organização necessitam de uma consideração especial tendo em vista que suas ações podem interferir nos planos da organização, de maneira positiva ou negativa, cabendo, portanto à empresa definir boas políticas de relacionamento com esse público a fim de buscar os benefícios, principalmente decorrentes das parcerias e alianças que poderão ser estabelecidas.

### **3.2.3 Análise do ambiente interno**

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que além do conhecimento do macroambiente é necessário que a organização olhe para seu interior para identificar suas potencialidades e forças, além de suas fraquezas, chamando isso de diagnóstico estratégico da organização.

Esse diagnóstico estratégico é mencionado por Ansoff e McDonnell (2004, p. 55) como sendo “[...] um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro.” Ainda segundo os autores:

A hipótese de sucesso estratégico afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando as três condições seguintes são satisfeitas:

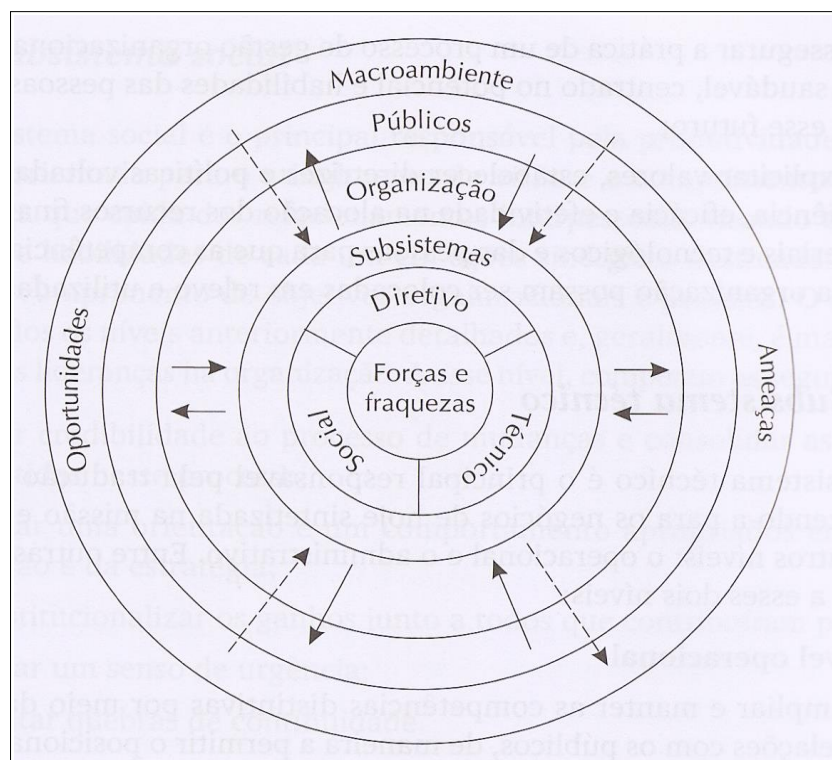
1. A agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente.
2. A capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua própria estratégia.
3. Os componentes da potencialidade da empresa apoiam-se mutuamente.

Tavares (2010) expõe que os cenários elaborados a partir da análise do macroambiente e dos públicos relevantes, confrontando-os com as competências e habilidades atuais e potenciais da organização produzirão o direcionamento necessário às ações de busca da visão e cumprimento da missão.

Para Tavares (2010, p. 216) “Internamente, a competência distintiva corresponde ao somatório e à interação dos recursos, ativos e habilidades de que a organização dispõe, orientados para produzir impactos favoráveis a ela no ambiente externo.”

Com este enfoque a organização deve avaliar criticamente os fatores estratégicos do passado para entender bem o seu presente e poder estimar mudanças para o futuro. O autor aduz que a compreensão destas relações pode ser facilitada pela decomposição do ambiente interno em três subsistemas: o diretivo, o técnico e o social, conforme figura 6.

Figura 6 – Subsistemas diretivo, técnico e social



Fonte: TAVARES, 2010, p. 217

Durante a análise interna, dentre os diversos problemas que poderão emergir no decurso do diagnóstico, salienta-se a ausência ou deficiência no sistema de recompensas e punições sendo este um fator que pode afetar negativamente o desempenho da organização, trazendo consequências danosas para o trabalho além de afetar a própria qualidade do trabalho. (TAVARES, 2010).

Para Tavares (2010, p. 225) em um sistema desequilibrado “Os melhores funcionários não podem faltar, não são transferidos e nem promovidos e recebem, ainda, uma carga maior de tarefas. Tudo como ‘prêmio’ ao seu bom desempenho.”

Constata-se que o conhecimento interno é de vital importância no planejamento elaborado pela organização. Assim como já mencionado por Clawsewitz, Tavares também faz alusão à importância que deve ser dada aos integrantes da organização, buscando o equilíbrio do sistema de punições e recompensas, bem como do ajustamento dos potenciais internos à competitividade imposta pela estratégia, sendo este um fator que não poderá ser desprezado nos planos sob risco de afetar a empresa negativamente.

#### **3.2.4 Matriz SWOT**

Tavares (2010, p. 264) afirma que SWOT “[...] é possivelmente o acronismo mais conhecido da gestão estratégica. Significa *STRENGTHS*, *WEAKNESS*, *OPPORTUNITIES* e *THREATS* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).” Para o autor a finalidade dessa matriz é instruir uma relação entre ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). Segundo ele a análise SWOT possibilita a identificação de recursos e capacidades que podem ser úteis na gestão estratégica.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 39) “Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em várias direções, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo SWOT como sua peça central.”

Nesta acepção conclui-se que a matriz SWOT é uma ferramenta que sintetiza os aspectos observados nos ambientes interno e externo da organização, possibilitando a ela que conheça a si própria e ao ambiente no qual está inserida, auxiliando na elaboração das estratégias da instituição, considerando-se suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

### **3.2.5 Implementação de estratégias**

Para Ansoff e McDonnell (2004, p. 272) “A estratégia preferida será aquela que proporcionar o melhor retorno combinado sobre o investimento ao longo da vida de um produto (ou de um investimento em ativo imobilizado).”

Da análise do ambiente interno e externo surgirão as estratégias que poderão ser adotadas pela organização, considerando o tipo de posicionamento externo almejado e a conformação interna mais adequada a este posicionamento. (TAVARES, 2010).

O autor classifica as estratégias em três tipos, conforme sua implementação, sendo a estratégia incrementalista, que agrega pequenas modificações ao que já foi feito; a estratégia radical ou disruptiva, totalmente ligada ao futuro, desconsiderando-se sobremaneira as relações com o passado; estratégia de desinvestimento, relacionadas à “diminuição” da organização devido ao seu atual contexto (perda de economia, redução do mercado, mudanças no ambiente etc).

Referente à estratégia incrementalista, Kaplan e Norton (2000) explicam que ela começou a ser utilizada na década de 1970 onde prevalecia um forte controle central nas indústrias ocasionando que a estratégia era criada no topo da empresa e efetivada de maneira controlada, permitindo aos gerentes o controle gerencial e tático, que provocavam reações lentas.

Neste sentido os autores enfatizam que muitas organizações ainda se utilizam dessas estratégias resultando em uma situação na qual se apresentam várias dificuldades para a implementação de novas estratégias que se fizerem necessárias.

Kaplan e Norton (2000, p. 11) demonstram que:

Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a estratégia em si. Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação.

Conclui-se que o momento da escolha da estratégia é crucial para a organização que poderá optar por estratégias incrementalistas, teoricamente mais seguras por fazer mudanças mais lentamente, mas, que, por outro lado podem causar estagnação da organização no tempo; ou escolher estratégias radicais, que poderão ajustar-se rapidamente ao cenário em que a organização se encontra, mas, que, em contraponto gera riscos desconhecidos para a organização; ou, finalmente, pode decidir-se pela estratégia de desinvestimento, caso seja necessário.

### **3.2.6 Objetivos e indicadores**

A operacionalização corresponde ao momento de fazer com que o planejamento efetivamente ocorra ao nível das unidades funcionais da organização. [...] Além da visão, da missão e da análise externa, são os objetivos que vão proporcionar um norte para essas ações. (TAVARES, 2010, p. 299).

Referente aos objetivos e metas, Ansoff e McDonnell (2004, p. 161-162) afirmam:

As forças motrizes da empresa são as metas e os objetivos: o desempenho que a empresa procurará conseguir. [...] O processo de escolha das várias combinações entre objetivos, metas e subestratégias é um processo complicado, devido a influências conflitantes criadas pelas forças determinantes. As quatro fontes de influências conflitantes são:

1. O ambiente no qual a empresa atua, que determina as metas máximas que a empresa poderia alcançar [...].
2. Os grupos de interesse, que determinam a missão da empresa, portanto, seus objetivos.
3. Os recursos futuros e as potencialidades presentes na empresa, que limitam a amplitude de estratégias disponíveis à empresa.
4. Os principais membros da alta administração, que fixam e controlam as metas da empresa.

Verifica-se que o planejamento segue um caminho alinhado, onde se estabelece a identidade organizacional (negócio, visão e missão); procede-se à escolha das estratégias e, em seguida, se chega à fase de deliberação dos objetivos e metas que contribuirão para que a organização seja capaz de chegar à situação criada pela visão.

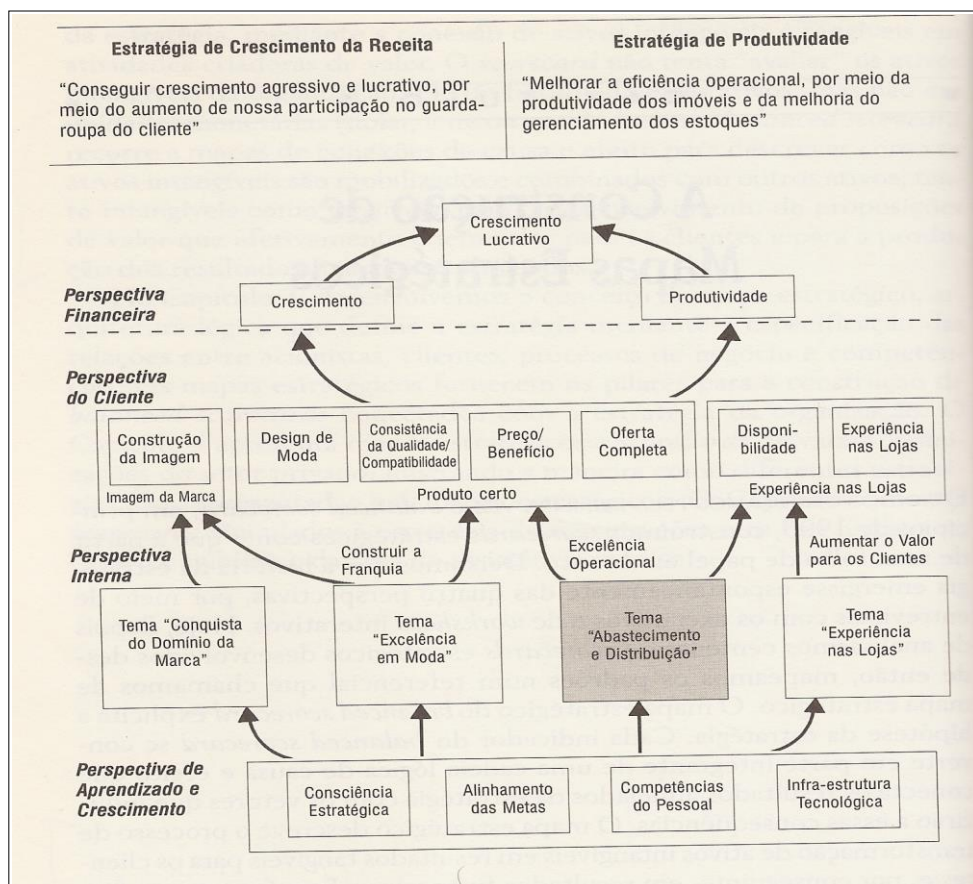
Uma vez estabelecidos os objetivos, Tavares (2010) declara que é necessário se criar indicadores de desempenho, e, neste contexto o autor destaca a criação do *Balanced Scorecard*, pelos professores Robert Kaplan e David Norton, que consiste na elaboração de indicadores para os objetivos estabelecidos.

Kaplan e Norton (2000, p.20-21) afirmam que:

O *balanced scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. [...] Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

Os autores explicam que esta ferramenta conta com mapas de conexões de causa e efeito que demonstram como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados como os demais ativos com a finalidade de apresentar hipóteses de valores tanto para os clientes quanto para os resultados financeiros almeçados, conforme exemplo da figura 7.

Figura 7 – Modelo de um mapa estratégico



Fonte: KAPLAN e NORTON, 2000, p. 82

Observa-se que no exemplo da figura 7 o mapa estratégico elaborado por Kaplan e Norton é ajustado sob cinco perspectivas, onde se tem, iniciando-se pela base, a “Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, Perspectiva Interna, Perspectiva do Cliente, Perspectiva Financeira”, as quais sustentam no topo do mapa as estratégias. Sendo assim, percebe-se que o mapa poderá ser adaptado conforme as instituições, públicas ou privadas, que fizerem uso dessa metodologia.

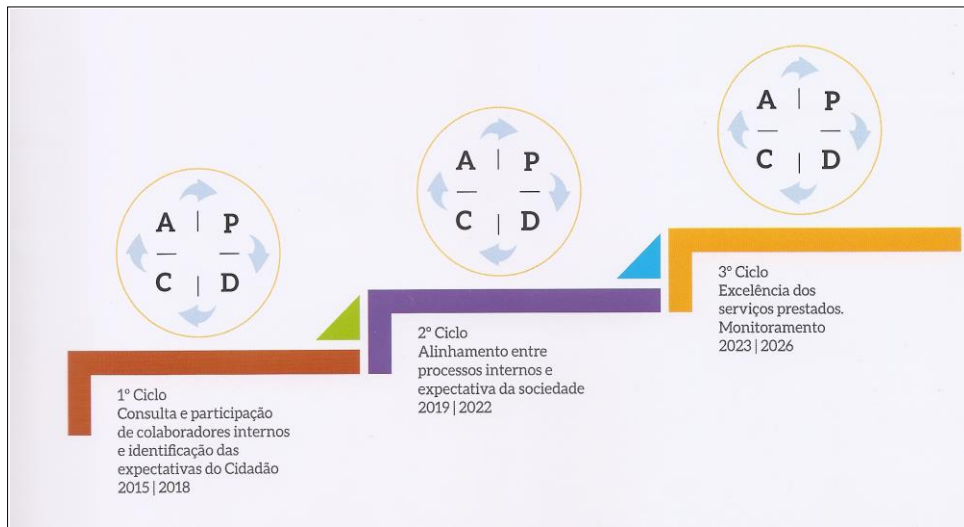
### **3.3 Planejamento estratégico do CBMMG**

O atual planejamento estratégico do CBMMG, designado como Plano de Comando 2015-2026 foi elaborado a partir de “[...] reuniões, pesquisas e estudos de cenários [...]” onde foram concebidos os objetivos macroinstitucionais e as estratégias para alcançá-los, sendo dividido em três ciclos de trabalho para ordenar as ações estabelecidas para o cumprimento das metas. (MINAS GERAIS, 2015, p. 18).

O primeiro ciclo tem o objetivo de desenvolver estudos com a participação dos colaboradores internos para identificar viabilidade de mudanças nos processos internos e entender as necessidades e expectativas do cidadão. O segundo ciclo busca o alinhamento entre os anseios da sociedade e a capacidade de resposta da Corporação. O último ciclo visa à excelência do serviço prestado por meio do monitoramento das mudanças em processos internos e à expectativa da sociedade.(MINAS GERAIS, 2015)

Consta no mencionado Plano de Comando que a realização dos ciclos se dará nos padrões de gerenciamento de qualidade fundados no PDCA, acrônimo da expressão Plan, Do, Check e Act, compreendidas neste plano por “[...] planejamento, execução, monitoramento e ação de correção ou melhoria.” (MINAS GERAIS, 2015, p.18) conforme figura 8.

Figura 8 – Metodologia PDCA aplicada aos ciclos de trabalho do Plano de Comando



Fonte: CBMMG, 2015, p. 19

Campos (1996) define o Método de Melhorias – ou Ciclo – PDCA como sendo um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Para Mariani (2005) o método PDCA é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.

Neste sentido evidencia-se o emprego do método PDCA como uma opção do CBMMG para gerenciar os ciclos de desenvolvimento estabelecidos no Plano de Comando 2015-2026 com a finalidade de manter a qualidade dos processos relativos à elaboração do planejamento.

### 3.3.1 Metodologia do Plano de Comando

No planejamento estratégico do CBMMG consta que a metodologia empregada para a sua concepção surgiu da realização de seis etapas, sendo elas:

- a) Direcionamento geral: esta foi a primeira etapa, na qual foram realizadas entrevistas com o Comandante-Geral e o Alto Comando, com a finalidade de identificar os objetivos estratégicos da Corporação;

- b) Análise de dados: baseado na avaliação dos dados estratégicos foi produzido um estudo de cenários e a formulação da matriz SWOT;
- c) Núcleo de Planejamento: proposta do negócio do CBMMG e delineamento das estratégias e ações para se alcançar os objetivos. Estas atividades foram realizadas em um *Workshop* com a presença dos Oficiais Superiores (e capitães na função de Major);
- d) Estruturação do Mapa Estratégico: construído com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) sob as perspectivas do orçamento, aprendizado e crescimento, processos internos e sociedade;
- e) Definição dos modelos de gestão: o modelo, com foco nos resultados e mensurados por indicadores, segue a lógica dos objetivos, estratégias, ações e produtos;
- f) Divulgação: definido que os resultados terão apuração anual com divulgação interna, tornando o planejamento acessível aos integrantes da Corporação. (MINAS GERAIS, 2015)

Neste sentido, referente à metodologia adotada para materializar o Plano de Comando, verifica-se que ele se ajusta, basicamente, aos conceitos da Escola do Planejamento, conforme sustentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, e visto na subseção anterior, onde se percebe a existência da descrição dos processos de maneira formal.

### **3.3.2 Identidade Organizacional do CBMMG**

A identidade organizacional do CBMMG, prevista no Plano de Comando, abrange os conceitos de missão, visão e valores, sendo que a missão baseou-se na própria missão constitucional do bombeiro prevista no artigo 142 da Constituição do Estado de Minas Gerais, a partir da qual foram definidos a visão e os valores:

#### Missão

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

#### Visão

Atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.

#### Valores

Hierarquia e Disciplina  
Valorização da Vida  
Ética

Responsabilidade Social  
Probidade Administrativa  
Compromisso  
Integridade e Honestidade  
Eficiência  
Imparcialidade  
Transparência  
Robustez Física.  
(CBMMG, 2015, p. 29)

Depreende-se do processo de elaboração da identidade organizacional que foram definidos os conceitos da missão, visão e valores, observando-se que em sua elaboração não foi identificado, inicialmente, qual seria o negócio da corporação.

A fundação da missão, que é a essência da organização, se deu com base na Constituição do Estado de Minas Gerais, donde se observa a quem o CBMMG deve prestar seus serviços – sociedade mineira – sendo suas atividades ajustadas em cinco atribuições, sendo:

- a) atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil;
- b) prevenção e combate a incêndio;
- c) perícias de incêndio;
- d) busca e salvamento;
- e) estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe.

Evocando-se os conceitos trazidos anteriormente tem-se que a “visão” se atrela às oportunidades futuras criadas pelo negócio da organização, ocorrendo, portanto, em um procedimento de análise de cenário e imaginação do estrategista para o futuro e que, recai, basicamente, no desejo de “como a organização aspira ser reconhecida”.

Neste sentido, com relação à visão definida no Plano “atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira”, nota-se uma sugestão de que atualmente os serviços prestados à sociedade mineira (elencados na “missão”), ainda não atingiram um padrão de excelência (que não é definido no plano), criando-se, então, a visão estratégica da corporação no sentido de que os serviços sejam melhorados até se atingir o nível de excelência.

Por fim, foram apresentados os valores nos quais o CBMMG acredita e que servirão de base para a realização de todas as suas atividades.

### **3.3.3 Estudo de cenários**

A fim de entender os cenários que se apresentam atualmente, com a finalidade de se estabelecerem estratégias para alcançar os objetivos futuros, o Plano de Comando (MINAS GERAIS, 2015) abrangeu a elaboração de um estudo de cenários que levou em conta os seguintes elementos:

- a) número de ocorrências atendidas;
- b) efetivo da Corporação;
- c) número de municípios em que o CBMMG se faz presente;
- d) sistema Frota;
- e) despesas realizadas.

Do conhecimento produzido no estudo desses cenários foi elaborada a matriz SWOT para identificar os pontos fortes e fracos da Corporação, além das oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo.

Referente às ocorrências atendidas, a base da pesquisa inserida no planejamento foram os registros de ocorrências atendidas pelo Corpo de Bombeiros Militar lançados no sistema de Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) sendo os dados demonstrados em um gráfico que apontou a evolução dos registros no período compreendido entre os anos de 2000 e 2014.

O estudo chegou à seguinte conclusão:

Diante da historicidade dos atendimentos típicos de bombeiros, projeta-se uma tendência de aumento da demanda dos serviços prestados. Para os próximos quatro anos, estima-se um crescimento de, aproximadamente 70 mil ocorrências para as unidades existentes e mais aproximadamente 60 mil a serem atendidas com a possível instalação de 22 novas frações. [...] Observa-se pelo gráfico que a não presença do CBMMG não implica inexistência de ocorrências típicas e sim reforça a necessidade de se estar presente para a prestação de serviços à sociedade.” (MINAS GERAIS, 2017)

Relativo ao efetivo da Corporação, as análises do efetivo atual e sua distribuição no território mineiro levaram ao diagnóstico de que a Corporação necessitaria atingir o número de 7.929 militares no ano de 2018 com a finalidade de atender às pretensões da continuidade de crescimento da Instituição no estado, aumentando a capilaridade da organização no território mineiro como forma de proporcionar respostas eficazes por parte do CBMMG. (MINAS GERAIS, 2015)

Quanto ao número de municípios em que o CBMMG se faz presente, foi verificado, neste cenário, que o CBMMG está presente em 6% dos municípios mineiros enquanto a média brasileira é de 13%. Sendo assim, a projeção que se fez neste estudo é a de que a Corporação se aproximasse da média nacional, portanto, havendo a necessidade de criação de 66 novas unidades, com presença em 124 municípios até o ano de 2026.

Referente à frota de viaturas do CBMMG foi levado em consideração na pesquisa realizada no planejamento estratégico, o crescimento da frota da Corporação a partir do ano de 2004, ocasião em que foi sancionada a Lei 14.938 em 2003 e substituída pela Lei 15.425, de 30 de dezembro de 2004, conhecida como “taxa de incêndio”, que permitiu ao Corpo de Bombeiros empregar os recursos arrecadados na aquisição de viaturas.

Neste aspecto, visando atender aos anseios da Instituição referentes à capilarização do Corpo de Bombeiros no estado, foi idealizada a quantidade de 1.248 viaturas até o ano de 2018.

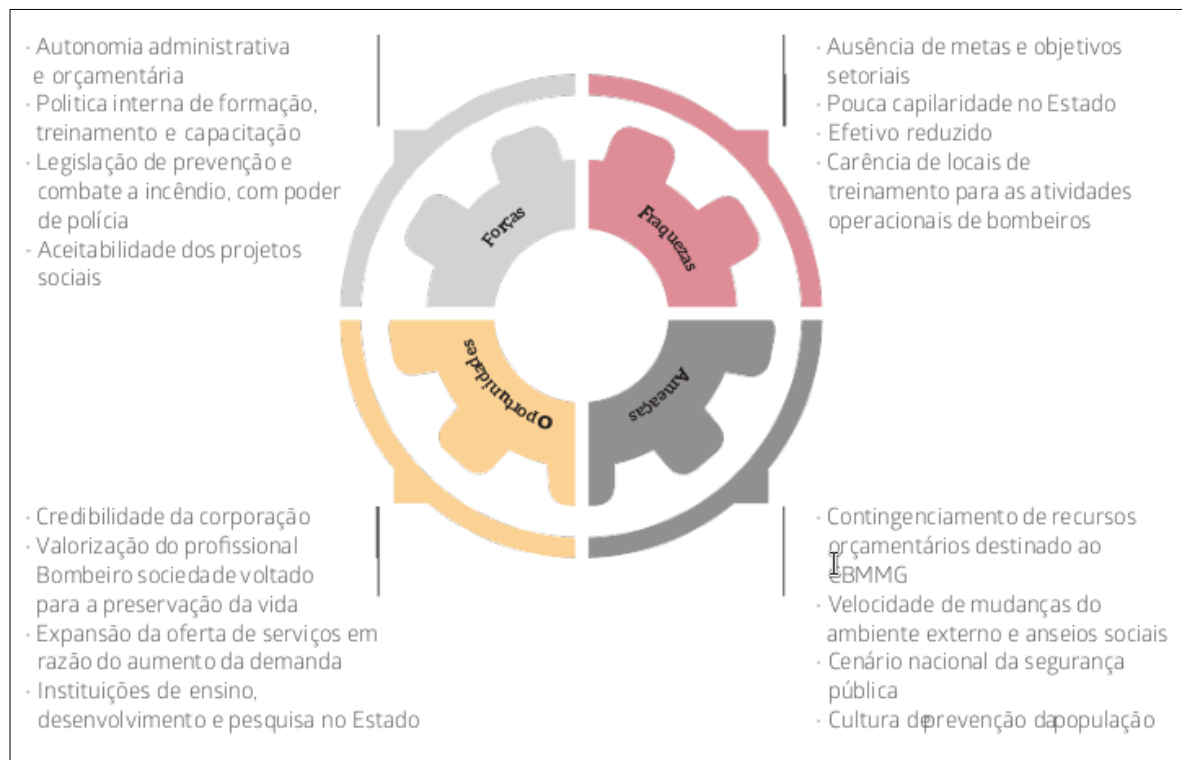
Relativo às despesas realizadas, verifica-se que no Plano de Comando, não houve projeção, limitando-se, somente, à apresentação de um gráfico demonstrativo das despesas realizadas pelo CBMMG no período contido entre os anos 2001 e 2014, além de uma pequena explanação sobre a vontade da sociedade que espera o retorno dos serviços prestados de maneira eficiente.

### 3.3.3.1 A matriz SWOT do Plano de Comando

Ao final do estudo dos cenários foi elaborada a matriz SWOT, ferramenta que, com base no ambiente externo e interno da organização, identifica os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que deverão ser levados em consideração para o desenvolvimento das estratégias.

Segundo consta no Plano de Comando (CBMMG, 2015), dentre os diversos fatores positivos e negativos identificados durante a elaboração do planejamento, verificou-se a necessidade de listar somente os aspectos mais relevantes para o futuro da Corporação, conforme se verifica na figura 9.

Figura 9 – Matriz SWOT do Plano de Comando



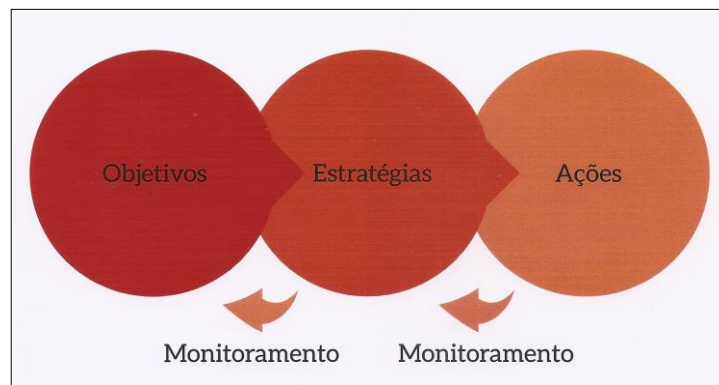
Fonte: MINAS GERAIS, 2015, Plano de Comando

Nota-se que, referentemente ao ambiente interno, ou seja, os aspectos relacionados às forças e fraquezas, não foram elencados pontos relacionados com as atividades correcionais.

### 3.3.4 Estratégia de desenvolvimento

Verifica-se no Plano de Comando (53) que a estratégia de desenvolvimento foi constituída em “Objetivos, Estratégias e Ações”, no sentido de proporcionar a progressão da gestão por resultados, além de prever o monitoramento constante em todas as fases, conforme demonstrado na figura 10.

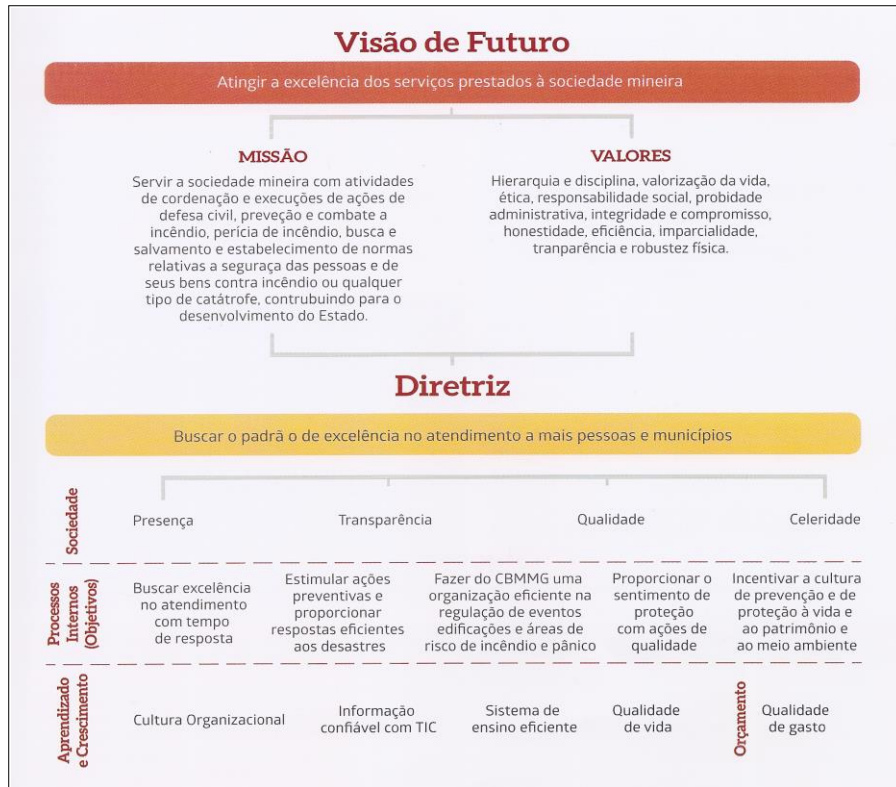
Figura 10 – Estratégia de desenvolvimento do Plano de Comando



Fonte: MINAS GERAIS, 2015, Plano de Comando, p. 53

Além disso, a fim de sistematizar o formato de gestão na Instituição e avaliar o desempenho das Unidades do CBMMG (com relação aos objetivos), foi construído um mapa estratégico, com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), cujo formato foi apresentado conforme a figura 11.

Figura 11 – Mapa estratégico do Plano de Comando



Fonte: MINAS GERAIS, 2015, Plano de Comando, p. 55

Observa-se que o mapa estratégico também não contempla as atividades correcionais como aspecto relevante a ser considerado no planejamento estratégico do CBMMG.

Em seguida ao mapa estratégico, consta no Plano de Comando (2015) que foram estabelecidos os objetivos, indicadores e estratégias, nos quais também se verifica a ausência de atividades ligadas ao aspecto correcional.

Objetivo 1: Buscar a excelência no atendimento com tempo resposta

Estratégias:

- a) padronização dos serviços de bombeiros;
- b) uniformização do ensino, instrução e capacitação;
- c) otimização do emprego e distribuição de efetivo, viaturas e equipamentos;

- d) reestruturação do sistema de atendimento (193), triagem, despacho, controle e deslocamento de viaturas;
- e) promover a Atividade de Inteligência aplicada à atividade-fim.

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

Estratégias:

- a) estruturação de sistema de preparação, prevenção e resposta a desastres;
- b) estruturação da logística de preparação, prevenção e resposta.

Objetivo 3: Fazer do CBMMG uma organização eficiente na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico.

Estratégias:

- a) otimizar e modernizar o Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico;
- b) incentivar a atividade de fiscalização pelas Unidades Operacionais, com vista a garantir o cumprimento das medidas de segurança contra incêndio e pânico nos eventos, edificações e áreas de risco.

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

Estratégias:

- a) fortalecer os canais de comunicação com a sociedade;
- b) implementar ações de fortalecimento da imagem Institucional;
- c) fortalecer os projetos sociais no CBMMG.

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

Estratégias:

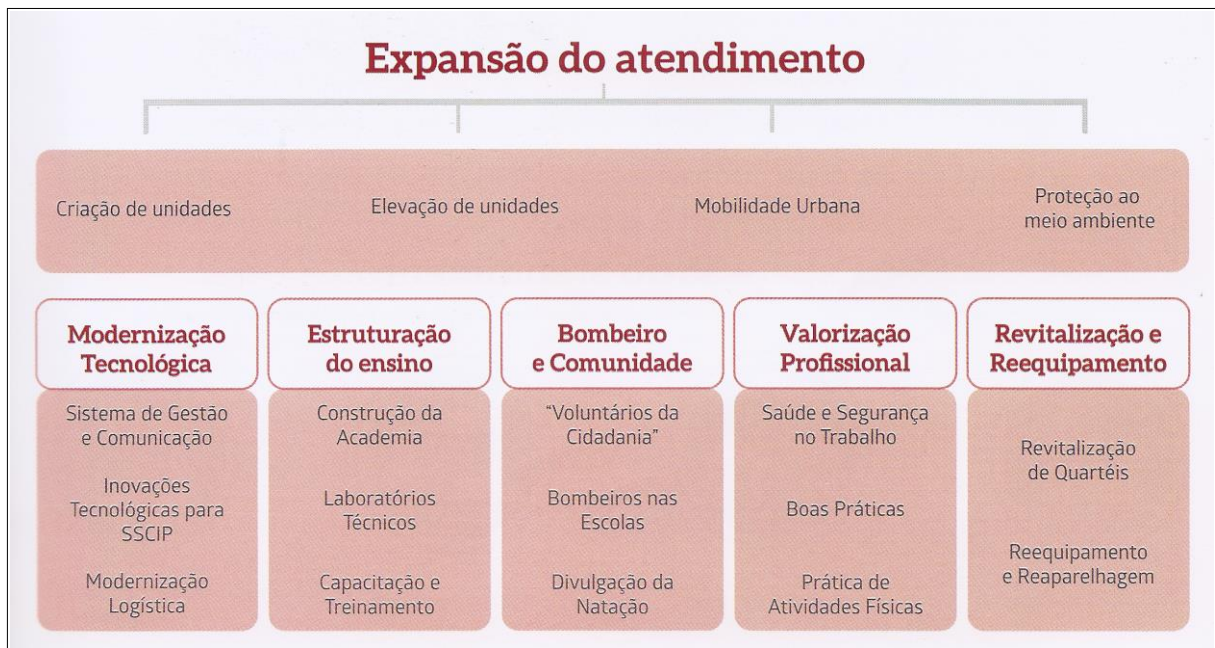
- a) capacitar o público interno em relação à Cultura de Prevenção;
- b) disseminar a cultura de prevenção junto à comunidade e instituições parceiras;
- c) coordenação e controle da atuação de bombeiros profissionais, brigadistas, voluntários e congêneres.

Analisando-se a parte inicial do Plano de Comando do CBMMG, denominado “Planejamento Estratégico”, percebe-se a ausência de objetivos ou estratégias que se correlacionem com o exercício das atividades correcionais na Corporação.

### 3.3.5 Programas e projetos do Plano de Comando

A segunda parte do Plano de Comando apresenta a “Carteira de Programas e Projetos” na qual são estruturados seis programas definidos pelo Comando da Corporação, cada qual com seus respectivos projetos, sendo eles: expansão do atendimento, modernização tecnológica, estruturação do ensino, bombeiro e comunidade, valorização profissional e revitalização e reequipamento, conforme figura 12.

Figura 12 – Estrutura dos programas do CBMMG



Fonte: MINAS GERAIS, 2015, Plano de Comando, p. 71

Observa-se que nos projetos definidos para os programas, assim como ocorreu no planejamento estratégico, não há previsão de intenções relacionadas às atividades correcionais.

### **3.4 Plano de Comando – Revisão 2015/2017**

A revisão do Plano de Comando no ano de 2016 (MINAS GERAIS, 2017, p. 16) apresenta como primeira novidade a definição do “negócio” do CBMMG, sendo: “Proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.”

Constata-se que o negócio do CBMMG foi fixado com base em uma visão restrita, como explicado anteriormente por Tavares, prescindindo da visão ampla. Os demais conceitos “visão, missão e valores” permaneceram tal qual no plano original, bem como perdurou o estudo de cenários, com avaliação do período 2015-2016 referente aos municípios com unidades de bombeiros; ocorrências atendidas pelo CBMMG; evolução da frota; evolução do efetivo e os resultados obtidos no bimestre referente aos objetivos, estratégias e ações.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de Pesquisa

Referente ao ponto de vista e os objetivos da pesquisa, Gil (2010, p. 27), explica que:

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar.

Neste sentido considera-se esta pesquisa como exploratória tendo em vista que objetiva produzir um maior conhecimento sobre o tema escolhido, proporcionando ao Comando da Corporação ter uma visão mais abrangente sobre a importância das atividades correcionais na Instituição.

Quanto a forma, este trabalho trata-se de uma pesquisa mista onde foram analisadas as informações dos bancos de dados do cartório da CCBM (quantitativa) e foi realizada uma entrevista à chefe do mencionado cartório (qualitativa)

É uma pesquisa qualitativa tendo em vista que, conforme Lakatos e Marconi (2010) este é um método que difere do quantitativo por empregar instrumentos estatísticos, por intermédio dos quais é feita a coleta e análise dos dados. Esta metodologia preocupa-se em analisar e interpretar os dados, descrevendo de forma detalhada as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Também foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, incidentes sobre o Plano de Comando do CBMMG, em subsunção aos conceitos trazidos pela literatura que trata sobre planejamento estratégico.

Gil (2010, p.29) explica pesquisa bibliográfica da seguinte maneira:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Neste ambiente a pesquisa bibliográfica foi utilizada como fonte de pesquisa na seção 3 desse estudo, utilizando-se das teorias elaboradas por autores da área de Administração para auxiliar na discussão estabelecida neste trabalho.

## **4.2 Caracterização dos objetos**

O objeto de estudo refere-se às atividades correcionais existentes no CBMMG, desenvolvidas pela CCBM, quanto a necessidade e viabilidade de sua inclusão no Plano de Comando 2015-2026 do CBMMG, que é o planejamento estratégico da Corporação, relativamente aos públicos relevantes e interno.

### **4.2.1 Corregedoria do CBMMG**

Unidade de Direção Intermediária da Corporação, a Corregedoria é responsável, basicamente, pela coordenação e controle das atividades correcionais no CBMMG, além da incumbência de comunicar-se com outros órgãos externos para receber e reportar sobre denúncias alusivas à Instituição.

### **4.2.2 Plano de Comando 2015-2026**

O Plano de Comando 2015-2026 é o documento que concretiza o planejamento estratégico do CBMMG, estabelecendo sua identidade institucional e os seus objetivos a serem alcançados incrementalmente até o ano de 2026, ocasião em que, de acordo com a visão institucional, a Corporação chegará à excelência nos serviços prestados à sociedade mineira.

Desde a sua implantação e conseqüente implementação, inclusive com uma revisão realizada no ano de 2016, com ajustes para o biênio 2017/2018, não se verifica estratégias ou objetivos relacionados as atividades correccionais.

### **4.3 Universo da Pesquisa**

A pesquisa limitou-se ao Plano de Comando 2015-2026 do CBMMG e às atividades correccionais de competência da Corregedoria do CBMMG, verificadas entre os anos de 2013 e 2017, limitando-se aos cenários observados a partir dos dados constantes nos bancos de dados do cartório da CCBM.

Não fez parte do escopo desta pesquisa a análise do 1º Planejamento Estratégico do CBMMG, elaborados no ano de 2006 e sua revisão no ano de 2010, mencionados no atual Plano de Comando.

### **4.4 Instrumento Utilizado**

Além da revisão bibliográfica da literatura constante da área de Administração, especificamente sobre os conceitos alusivos ao planejamento estratégico, foram pesquisados documentos e resoluções incidentes sobre o aspecto disciplinar e correccional no CBMMG, sendo que, segundo Vergara (1998, p.46), a pesquisa documental apresenta o seguinte conceito:

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo – tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Também foi realizada uma pesquisa qualitativa na qual foram obtidas informações a partir da base de dados do Cartório da CCBM que mantêm um controle das atividades correccionais existentes no CBMMG, alimentada a partir de sistemas de dados da Ouvidoria Geral do Estado (OGE), Disque-denúncia Unificado (DDU) e da própria Corporação.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), por intermédio da entrevista é possível averiguar fatos ocorridos, conhecer a opinião das pessoas sobre os fatos, conhecer o sentimento da pessoa sobre o fato ou seu significado para ela e descobrir fatores que influenciam os pensamentos, sentimentos ou ações das pessoas.

Neste contexto, foi realizada uma entrevista com a Cap BM Ellen Campos Goulart Pereira, chefe do Cartório da CCBM a fim de apurar como a Corregedoria se relaciona com o público interno da Corporação e também com os públicos relevantes.

#### **4.5 Procedimento de Coleta de Dados**

Para produzir a pesquisa qualitativa foi efetuado acesso direto às bases de dados da CCBM, concentradas em planilhas eletrônicas (Excel) e banco de dados relacional (Access). As informações interessantes ao estudo foram separadas e dispostas em planilhas eletrônicas de modo a facilitar a análise e a criação de tabelas e gráficos explicativos dos fenômenos observados.

Na data de 24 de setembro de 2018, no cartório da CCBM, localizado na Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG), foi realizada uma entrevista estruturada com a Cap BM Ellen a fim de aferir o nível dos relacionamentos da Corregedoria com o público interno da Corporação e os públicos relevantes da Instituição.

#### **4.6 Procedimento para Análise dos Dados**

Inicialmente procurou-se entender como se dá a elaboração de um planejamento estratégico, usando para isso a literatura alusiva ao assunto, tomando-se por base o professor TAVARES, o qual foi referenciado no Plano de Comando do CBMMG. Além dele, buscou-se autores clássicos desta área, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, Ansoff, Kaplan e Norton, Potter entre outros.

A partir do conhecimento teórico produzido procurou-se estabelecer uma ponderação entre os conceitos existentes na literatura e a sua aplicação no Plano de

Comando 2015-2026 do CBMMG, passando, basicamente, pela formação da identidade institucional, criação de cenários e estabelecimento dos objetivos.

Em seguida, analisando as atividades correcionais desempenhadas pela CCBM foi examinado se estas ajustavam-se às situações previstas no planejamento estratégico, buscando-se estabelecer situações que viabilizassem a inserção ou não delas no plano.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, procurou-se analisar a atual situação da Corregedoria do CBMMG com relação ao quantitativo de atividades e as relações que ela mantém com o público interno da Corporação e com os públicos relevantes da instituição, para, em seguida, fazer uma análise sobre a necessidade de inclusão ou não das atividades correcionais no Plano de Comando.

Posteriormente, com base na revisão da literatura sobre administração, foram identificadas as principais teorias administrativas concernentes ao planejamento estratégico, onde se buscou verificar o alinhamento do atual Plano de Comando do CBMMG com aquelas, analisando-se todos os tópicos tratados no planejamento, bem como se as atividades correcionais se aplicariam dentro do conceito.

### 5.1 Análise teórica do Plano de Comando 2015-2026

Com base nas teorias administrativas que tratam do planejamento estratégico foram realizadas análises sobre o Plano de Comando, buscando-se compreender os seus elementos, bem como relacionar as atividades correcionais aos fundamentos analisados.

#### 5.1.1 Quanto à Diretriz estratégica

A diretriz estratégica do Plano de Comando prevê: “Buscar o padrão de excelência no atendimento a mais pessoas e municípios com qualidade na prestação do serviço.”

**Análise:** A diretriz estabelece como norte o padrão de excelência no atendimento às pessoas e municípios, apresentando como ideia central o termo quantitativo – mais pessoas e municípios – além do termo qualitativo – qualidade na prestação de serviço. Neste sentido observa-se que as atividades correcionais alinham-se à diretriz estabelecida, considerando que a excelência no atendimento a mais pessoas pressupõe a satisfação destas com os serviços prestados pelo CBMMG. Atualmente,

uma das maneiras que pode ser utilizada para se acompanhar a qualidade do serviço refere-se às reclamações recebidas pela OGE, DDU e pela CCBM, sendo que esta verifica a procedência das denúncias e determina as providências apuratórias caso seja necessário. O número alto de reclamações pode ser um indicador de insatisfação das pessoas com os serviços prestados pela Corporação, sendo, portanto, uma condição que deve ser monitorada estrategicamente.

### **5.1.2 Do Negócio do CBMMG**

O negócio do CBMMG, inicialmente desconsiderado na origem do Plano, foi definido na revisão 2017, como: “Proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.”

**Análise:** Perante as teorias apresentadas conclui-se que a Corporação optou pela definição restrita do negócio, vinculando-o a uma única ação, que é a de “proteção”, que recai sobre três fatores que são: a vida, o meio ambiente e o patrimônio. A definição restrita, como verificado, orienta a organização para focar em seus produtos ou serviços, isto é, no caso em análise o CBMMG direciona suas atividades para as ações de proteção a vida, ao meio ambiente e ao patrimônio, abdicando de outras possibilidades que não vinculam-se aos três fatores determinados neste item. Neste sentido excluem-se as demais possibilidades permitidas pelo sistema de segurança pública, no qual o CBMMG encontra-se inserido por força das constituições Federal e Estadual, como por exemplo, atendimento pré hospitalar (APH) onde não há risco para a vida; perícia de incêndio e atividades sociais que não tem função de proteção; controle de bombeiros não militares entre outras. Independentemente da definição do negócio, as atividades correcionais estão presentes de maneira intrínseca em todos os processos da Corporação como atividade-meio ligada ao controle dos processos disciplinares.

### **5.1.3 Da missão do CBMMG**

A missão do CBMMG foi estabelecida com base na Constituição Estadual, sendo: “Servir à sociedade mineira com atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e

salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, contribuindo para o desenvolvimento do Estado.”

**Análise:** Como explicado pelos estudiosos do planejamento estratégico, a missão refere-se à essência da organização. Neste sentido, verifica-se que o CBMMG existe, em razão de cinco atividades, sendo: coordenação e execução de ações de defesa civil; prevenção e combate a incêndio; perícias de incêndio; busca e salvamento; estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe. A missão deverá estar alinhada com o negócio da organização. Neste contexto, observa-se um pequeno desalinhamento entre ambos no Plano de Comando. Como visto, o negócio do CBMMG foi estabelecido com base na visão restrita, porém, a missão da Corporação vai além do negócio, isto é, ela estabelece atividades que ultrapassam as ações de proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente, como é o caso da perícia de incêndio, da elaboração de normas de segurança e das ações de defesa civil. As atividades correcionais não se aplicam diretamente na execução da missão, contudo, podem ser aplicadas subsidiariamente em casos onde ocorra a inobservância dos princípios éticos da disciplina e da hierarquia.

#### **5.1.4 Da Visão do CBMMG**

A visão foi estabelecida no Plano de Comando da seguinte maneira: “atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.”

**Análise:** Infere-se que a Corporação almeja atingir a excelência dos serviços por ela prestados (descritos na missão) até o ano de 2026, conforme delimitação temporal do Plano de Comando 2015-2026. Verifica-se que estabeleceu-se um prazo de onze anos para se atingir o mencionado nível de excelência, sem, contudo, haver a descrição desse nível no plano. Conforme instituído pelos autores, a visão refere-se ao estado ou situação futura na qual a organização deseja estar, podendo-se exemplificar da seguinte maneira: “Seremos reconhecidos como o melhor Corpo de Bombeiros do Brasil”, ou “Seremos reconhecidos pela excelência dos serviços

prestados”. Percebe-se que a simples inclusão do verbo “atingir”, na definição da visão do CBMMG, pode ser interpretada como uma ação para conseguir atingir a visão, ou seja, poderá ser considerada um “objetivo”. Além disso, a excelência dos serviços prestados depende mais de como a sociedade enxerga a organização do que como a própria Instituição se vê. Neste sentido, as atividades correcionais contribuem diretamente na mensuração da qualidade dos serviços prestados, recebendo denúncias das pessoas, via OGE e DDU, e pela própria CCBM que recebe pessoas que desejam reclamar de militares ou serviços prestados pelo CBMMG.

### **5.1.5 Dos valores do CBMMG**

Os valores nos quais o CBMMG deposita suas crenças foram elencados em um rol de comportamentos, condutas e adjetivos, conforme demonstrado na seção 2.

**Análise:** As teorias trazidas neste estudo sugerem uma delimitação maior dos valores no sentido de que eles estejam fortemente ligados à essência da organização de maneira que possam ser enraizados por todos os seus integrantes, criando uma cultura sólida em torno desses valores. Neste sentido verifica-se que alguns valores estabelecidos no plano tratam-se de requisitos constitucionais exigidos do funcionário público, ou que estão englobados em outros valores como se demonstram as explicações adiante.

#### **5.1.5.1 Hierarquia e disciplina**

São valores que se encontram fortemente incorporados nas instituições militares, inclusive no CBMMG. Neste sentido, além se constituir-se em um valor da Corporação, percebe-se que a hierarquia e a disciplina militares podem ser consideradas como uma “competência distintiva” do Corpo de Bombeiros tendo em vista que este fator distingue a Instituição das demais organizações públicas. Prova disso é o compromisso que os integrantes do CBMMG fazem com a Corporação e com a Sociedade Mineira no sentido de cumprir sua missão mesmo com o sacrifício da própria vida. Nota-se que as atividades correcionais incidem diretamente na

supervisão e orientação dos militares relacionados aos processos disciplinares e da execução processual dos procedimentos apuratórios.

#### 5.1.5.2 Valoração da vida

O sentido literal desta expressão assevera que o CBMMG acredita na valoração da vida. A crença da Instituição na vida é observada diariamente, inclusive com veiculação nos meios de comunicação, que presenciaram e propagaram as ações e convicções dos bombeiros que cumprem sua missão acreditando sempre, até o último momento, que salvará as vidas em meio às ocorrências que atende (desastres naturais, acidentes, incêndio etc). Neste âmbito não se percebe o emprego das atividades correcionais.

#### 5.1.5.3 Ética

Valor profundamente arraigado no CBMMG, assim como em todas as instituições militares, tanto que foi materializado em um código (Lei 14.130, Código de Ética). Neste âmbito, as condutas éticas são estabelecidas no mencionado código, bem como as possíveis transgressões e suas respectivas penas. Observa-se que este valor é fundamentalmente balizado pelas normas disciplinares, sucedendo a grande importância das atividades correcionais neste aspecto.

#### 5.1.5.4 Responsabilidade social

Refere-se às ações da Corporação realizadas na construção do bem-estar social, desse modo, devendo haver transparência na interação com a sociedade. Nesta conjuntura as atividades correcionais encontram-se presente nos canais de “ouvidoria” disponíveis para a sociedade, e que são encaminhadas para a Corregedoria do CBMMG.

#### 5.1.5.5 Probidade administrativa

Considerada como um “valor” no Plano de Comando trata-se de um requisito ou condição exigida dos funcionários públicos, cuja explicação dada no mencionado plano (CBMMG, 2015) “É a atuação com integridade e honradez no exercício da sua atribuição institucional”. Nota-se que a probidade administrativa é um “valor” abrangido no conjunto de qualidades da ética. Ainda assim, neste aspecto as atividades correcionais encontram-se amplamente presentes tendo em vista que os desvios de conduta e procedimentos improbos são objetos de apuração disciplinar, criminal e cível, portanto, sendo os processos apuratórios passíveis de ações correcionais incidentes.

#### 5.1.5.6 Compromisso

Assim como a probidade administrativa, este “valor” trata-se de uma conduta esperada do funcionário público no exercício de suas funções. A sua inobservância poderá se transformar em ofensa aos princípios éticos, da hierarquia e disciplina, eficiência ou responsabilidade social, conforme seja a ação adotada pelo funcionário, constituindo-se, assim, em transgressão disciplinar que poderá gerar um processo disciplinar suscetível de ações correcionais.

#### 5.1.5.7 Integridade e honestidade

Estes “valores” tratam de atributos do caráter humano, que também estão englobados pela ética. Neste âmbito os desvios verificados relativos aos mencionados “valores” serão objetos de apuração disciplinar e conseqüente ação correcional.

#### 5.1.5.8 Eficiência

Este “valor” alude o princípio constitucional de mesma designação (eficiência) sendo uma obrigação da Administração Pública por meio de seus integrantes. Não se observa atividades correcionais diretamente incidentes neste contexto.

#### 5.1.5.9 Imparcialidade

Tal “valor” desvela-se na conduta exigida de todo funcionário público, além de ser um princípio constitucional. O desrespeito a este princípio poderá ser considerado uma transgressão disciplinar ou um crime de improbidade, logo, havendo necessidade de apuração, e, conseqüentemente, suscetível de atividades correcionais.

#### 5.1.5.10 Transparência

Este “valor” refere-se a uma característica que é exigida de todos os órgãos públicos, principalmente para se verificar a eficiência das organizações, bem como reportar à sociedade sobre seus anseios e expectativas, neste caso, com relação ao CBMMG. Verifica-se que as atividades correcionais enquadram-se largamente neste âmbito, principalmente por meio das respostas aos órgãos de ouvidoria ou diretamente ao cidadão, além de acompanhar apurações mais complexas.

#### 5.1.5.11 Robustez física

É um valor presente na execução das atividades operacionais do CBMMG e que faz grande diferença na prestação do serviço, conforme a demanda a ser atendida. Não se vê atividades correcionais diretamente ligadas a este valor.

### **5.2 Do cenário apresentado pela CCBM**

Em conformidade com a construção de cenários adotada no Plano de Comando, que utilizou análise quantitativa, este estudo verificou a atual situação da Corregedoria do CBMMG.

A evolução da quantidade de instauração de procedimentos disciplinares existentes no CBMMG e que fazem parte do escopo das atividades correcionais no que se refere à fiscalização ou execução dos processos são demonstrados na tabela 1, e, iniciam-se no ano de 2012 (que foi desconsiderado nesta pesquisa por não

demonstrar os dados completos), ocasião em que entrou em vigor o MAPPA que definiu e normalizou a forma e os trâmites processuais disciplinares na Corporação.

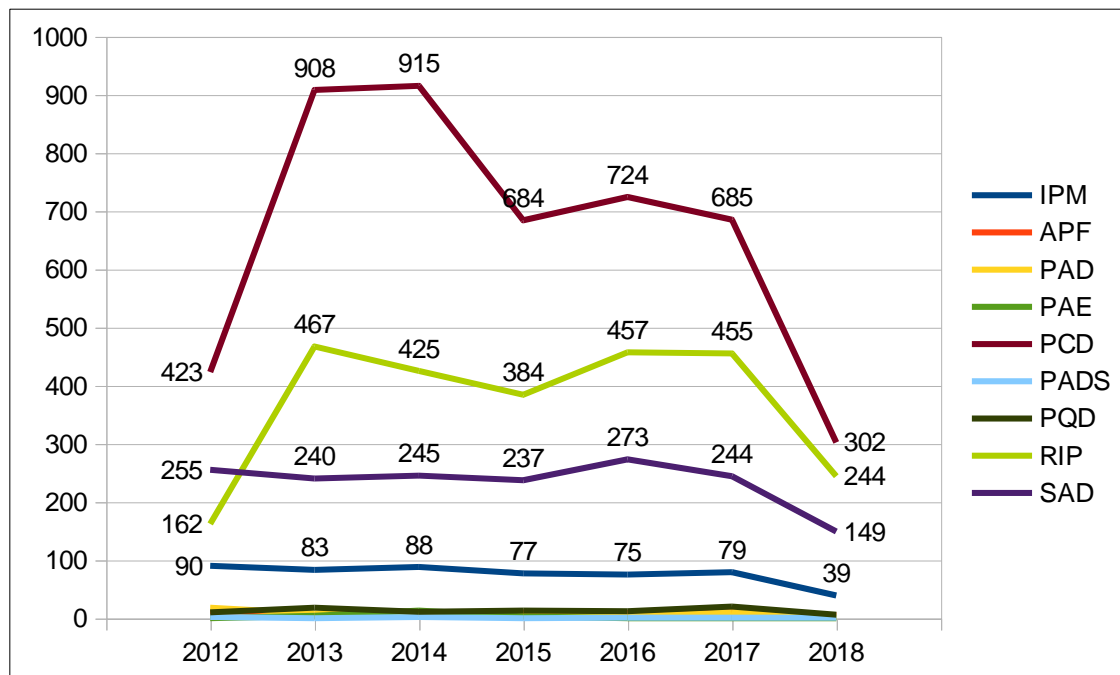
**Tabela 1 – Evolução da quantidade de procedimentos instaurados no CBMMG**

Proc.	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IPM	90	83	88	77	75	79	39
APF	9	4	8	10	9	10	5
PAD	18	8	8	6	3	10	2
PAE	0	4	13	3	0	0	0
PCD	423	908	915	684	724	685	302
PADS	2	0	2	0	1	1	1
PQD	10	18	11	13	12	20	6
RIP	162	467	425	384	457	455	244
SAD	255	240	245	237	273	244	149
TOTAL	969	1732	1715	1414	1554	1504	748

Fonte: CARTÓRIO DA CCBM, 2018

O gráfico número 1 demonstra a evolução dos números relativos a instauração de procedimentos administrativos disciplinares, bem como de IPM na Corporação, de 2012 até julho de 2018. Verifica-se que a partir do ano de 2013 a instauração de procedimentos administrativos disciplinares apresentou uma queda que se estendeu até o ano de 2017.

Gráfico 1 – Evolução da quantidade de processos no CBMMG

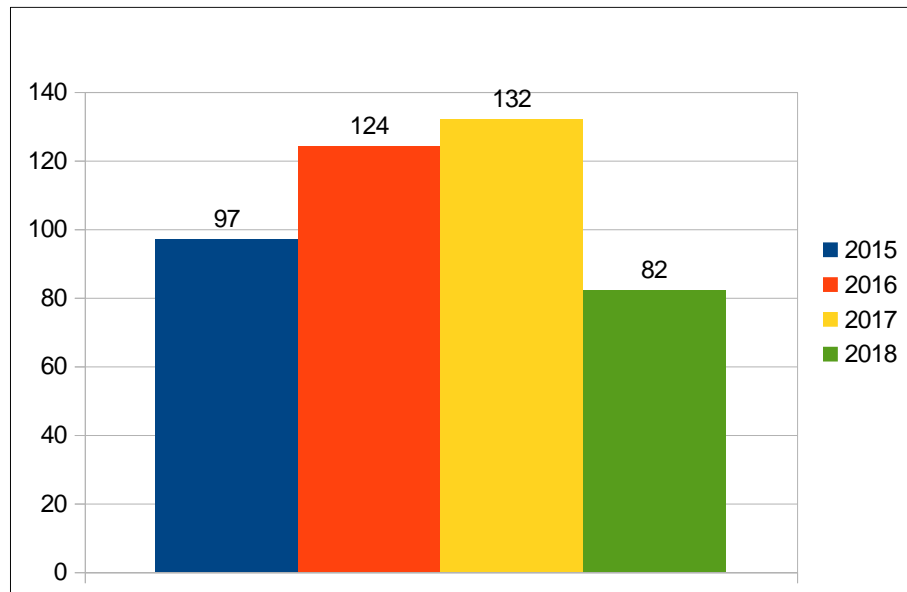


Fonte: Cartório CCBM, 2018

Nota-se que houve uma queda acentuada no número de PCD entre 2014 e 2015, isto é, de 915 para 684 procedimentos instaurados, representando uma diminuição de aproximadamente 25%. Os demais procedimentos mantiveram-se estáveis, com pequenas variações.

Contra-pondo-se à queda no número de procedimentos disciplinares instaurados no CBMMG pode-se examinar as denúncias recebidas pela Corregedoria, referentes ao serviço de Disque Denúncia Unificado (DDU); Ouvidoria Geral do Estado (OGE); e-mail institucional da CCBM e encaminhamentos diversos por parte de outros órgãos públicos, que, a partir do ano de 2015, apresentam um aumento anual gradativo, conforme se vê no gráfico 2.

Gráfico 2 – Denúncias recebidas pela CCBM



Fonte: Cartório CCBM, 2018

O cenário verificado no gráfico demonstra que a partir de 2015 até o ano de 2017 as denúncias apresentaram um significativo crescimento, saltando de 97 para 132, representando um aumento de 36% no número denúncias envolvendo a Corporação.

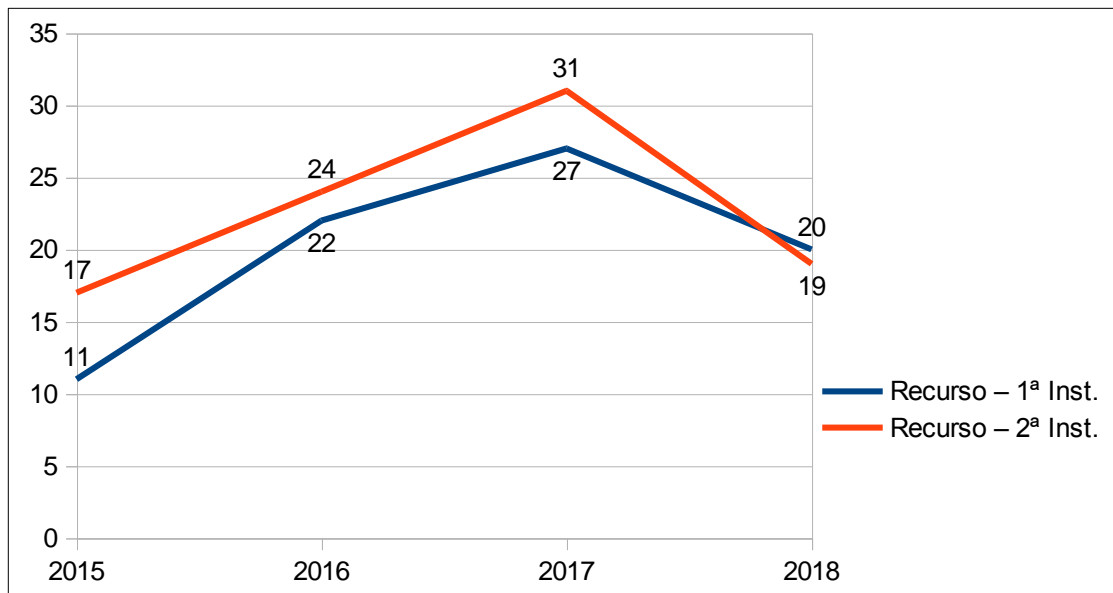
Referente aos recursos administrativos previstos na tramitação dos processos disciplinares da Corporação, verifica-se que esta é uma atribuição da Corregedoria que, dispondo de competência recursal, deve admitir recursos em primeira e segunda instância conforme o caso específico, conforme prevê o MAPPA, :

Art. 475. No CBMMG, da decisão que avaliar o recurso disciplinar, caberá novo recurso, em segunda e última instância, ao Corregedor, no prazo de 05 (cinco) dias úteis sem efeito suspensivo.

§1o. Nos processos instaurados e/ou solucionados pelo Corregedor do CBMMG, caberá recurso em primeira instância ao Chefe do Estado-Maior e, em segunda instância, ao Comandante-Geral, sem efeito suspensivo.

Concernente aos recursos que entraram na Corregedoria, constata-se que a partir do ano de 2015 este tipo de apelação apresentou aumento até o ano de 2017, conforme se verifica no gráfico 3.

Gráfico 3 – Recursos recebidos pela CCBM

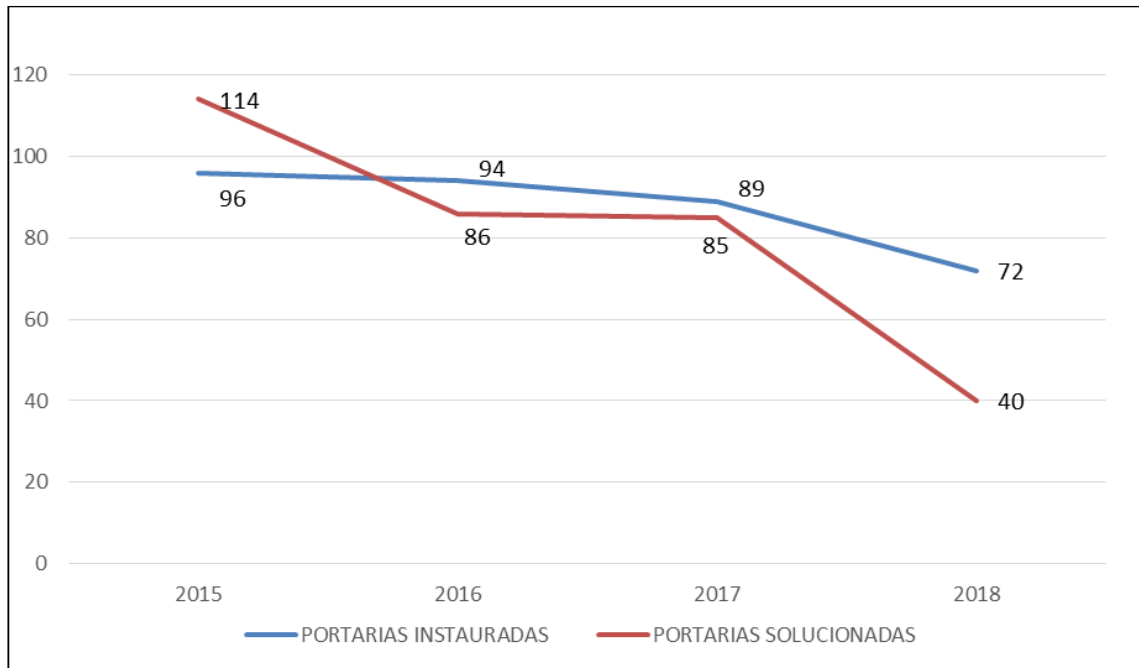


Fonte: Cartório CCBM, 2018

Observa-se no gráfico que no período de 2015 a 2017 houve um aumento do número de recursos em segunda instância, de 17 para 31, representando um crescimento de 82% na quantidade de recursos. Quanto aos recursos em primeira instância, o total de apelações subiu de 11 para 27, demonstrando um aumento de 145%.

Referente aos procedimentos disciplinares instaurados pela própria CCBM o gráfico 4 fornece uma breve ideia da capacidade produtiva da Corregedoria neste ambiente. Verifica-se que a capacidade de solução de procedimentos demonstrou queda nos anos de 2016 e 2017, ficando abaixo do número de portarias instauradas.

Gráfico 4 - Portarias instauradas versus portarias solucionadas pela CCBM



Fonte: Cartório CCBM, 2018

Os números verificados nesta seção demonstram algumas situações das quais podem-se abstrair as seguintes proposições:

- a) o número de procedimentos disciplinares instaurados no CBMMG encontra-se diminuindo anualmente a partir de 2013;
- b) a quantidade de denúncias recebida pela Corporação, via DDU e OGE, está umentando anualmente, a partir de 2015;
- c) os recursos de primeira e segunda instância encontram-se umentando consideravelmente no CBMMG a partir de 2015;
- d) a relação existente entre “portarias instauradas” versus “portarias solucionadas” pela Corregedoria demonstra que nos anos de 2016 e 2017, o número de soluções ficou abaixo da quantidade de instaurações de portarias.

Percebe-se, pela extrapolação dos dados apresentados, que existe uma tendência de crescimento das atividades correcionais exercidas pela Corregedoria em contraponto às atividades disciplinares, que apresentaram uma diminuição. Não há na Corporação um estudo relativo a este fenômeno.

### 5.3 A CCBM e os públicos relevantes para o CBMMG

Dentro das teorias sobre planejamento estratégico, buscou-se verificar como são as relações entre a CCBM e os públicos relevantes que possuem alguma ligação com o CBMMG, especialmente com a Corregedoria, sendo para tal, realizada entrevista com a Cap BM Ellen Campos Goulart Pereira, chefe do cartório da Corregedoria, conforme o seguinte roteiro:

- a) Qualificação.
- b) Função.
- c) A CCBM relaciona-se com outros órgãos governamentais? Explique.
- d) A CCBM relaciona-se com comunidade local? Explique.
- e) A CCBM relaciona-se com público em geral? Explique.
- f) A CCBM relaciona-se com Sindicatos e Associações. Explique.
- g) A CCBM relaciona-se com órgãos de imprensa ou mídia? Explique.
- h) A CCBM relaciona-se com concorrentes do CBMMG? Explique.
- i) Você entende que os demais órgãos de Segurança Pública, como PMMG e Polícia Civil são concorrentes do CBMMG?
- j) Você entende que os Bombeiros não militares são concorrentes do CBMMG?.
- k) A CCBM relaciona-se com público interno do CBMMG? Explique.
- l) Existem muitas falhas nos procedimentos disciplinares?
- m) Você acha que na Corporação há um desequilíbrio entre punições e recompensas?
- n) Outras informações relevantes.

A Cap BM Ellen informou que trabalha na Corregedoria há nove anos e que é chefe do cartório da CCBM há três anos, sendo esta seção responsável por controlar os processos da Corregedoria, receber denúncias por parte da OGE e DDU, manter contato com o Tribunal de Justiça entre outros.

Segundo a Oficial a CCBM relaciona-se com os seguintes órgãos governamentais: Advocacia-Geral do Estado, Ouvidoria Geral do Estado, Tribunal de Justiça Militar, Tribunal de Justiça Comum, Corregedoria da PMMG, Polícia Civil, Disque-Denúncia Unificado.

A militar relatou que a relação com estes órgãos está ligada ao recebimento de denúncias envolvendo Bombeiros Militares a respeito de crimes e transgressões disciplinares, apurando-as e reportando aos órgãos que demandaram a Corregedoria, além disso, mantêm um alinhamento de ações com os órgãos e promove a troca de experiências e conhecimentos.

Percebe-se que a CCBM mantém um estrito relacionamento com alguns órgãos públicos relativo, principalmente, às questões criminais e disciplinares envolvendo os integrantes da Corporação, retornando as providências adotadas nos casos denunciados, o que confere transparência ao Corpo de Bombeiros em suas relações com estes órgãos.

Questionada se a CCBM relaciona-se com comunidade local, a chefe do cartório afirmou que sim, mas, de uma maneira muito esporádica visando buscar informações a respeito de atendimentos em ocorrências e levantamentos de informações sobre denúncias.

Observa-se a importância dessa qualidade de relacionamento principalmente como forma de se mensurar a satisfação das pessoas que receberam algum tipo de atendimento por parte do CBMMG em decorrência de determinado fato que necessite a intervenção do bombeiro.

Referente ao relacionamento da CCBM com o público em geral, a Cap BM Ellen disse que a Corregedoria recebe em sua estrutura as pessoas que desejam fazer alguma denúncia, bem como via e-mail.

Quanto ao relacionamento da CCBM com Sindicatos e Associações a oficial explicou que este ocorre estritamente quando há envolvimento de militares do Corpo de Bombeiros, disponibilizados para as associações militares, em fatos ligados aos aspectos disciplinares.

Neste contexto percebe-se que a Corregedoria mantém um relacionamento com o público em geral e com as associações militares, ainda que de maneira mais branda do que com os outros públicos.

Relativo aos órgãos de imprensa ou mídia, a militar informou que raramente a CCBM se relaciona com este tipo de público, normalmente quando há demandas sobre ocorrências de grande repercussão envolvendo Bombeiros Militares.

Quanto ao relacionamento com concorrentes do CBMMG, a oficial, inicialmente disse que em sua percepção o CBMMG não tem concorrente. Porém, quando perguntada se entendia que os demais órgãos de Segurança Pública, como PMMG e PCMMG são concorrentes do CBMMG, respondeu que quando em atividades em que há sobreposição de esforços, ou a PMMG desenvolve atividades típicas de Bombeiro, podem ser considerados concorrentes, todavia, a CCBM não se relaciona com esses órgãos. Ainda dentro desse contexto, foi perguntado para ela se entendia que os bombeiros não militares são concorrentes do CBMMG, sendo que respondeu que sim, pois, desenvolvem atividades típicas de Bombeiro Militar. Neste sentido, as atividades desenvolvidas pela CCBM podem recair sobre esse público, uma vez que empresas da iniciativa privada admitem em seus quadros Bombeiros Militares da ativa, podendo se constituir em transgressão disciplinar ou crime militar, gerando investigações e apurações exercidas pela Corregedoria.

Verifica-se que, entendendo o CBMMG que os bombeiros não militares são concorrentes, a Corregedoria pode relacionar-se com este público no sentido de supervisionar e avaliar a presença de militares da Corporação trabalhando nessas empresas, o que pode constituir-se em crime ou transgressão disciplinar.

Por fim, foi questionado à chefe do cartório como a Corregedoria se relaciona com o público interno do CBMMG, sendo que ela explicou que é por intermédio de supervisões, orientações, apurações, seminários e instruções com o objetivo de prevenir transgressões disciplinares. Questionada se existem falhas nos procedimentos disciplinares, a oficial respondeu que sim, sendo que estão relacionadas à inobservância de normas, inclusive algumas trazem prejuízos para a Instituição, como por exemplo, militares que são demitidos e devido às falhas são reincluídos.

Percebe-se que a Corregedoria possui um papel de grande relevância com referência ao seu público interno, principalmente quanto à orientação dos militares

na elaboração dos processos disciplinares, que, apresentando falhas podem ocasionar sérios prejuízos para a instituição ou para as pessoas envolvidas.

## 6 CONCLUSÃO

A realização desse estudo foi de grande importância para ampliar os conhecimentos sobre o assunto que é tão debatido e considerado na vida profissional das organizações, inclusive do CBMMG. Discutir aspectos referentes às atividades correcionais e sua devida inserção no planejamento estratégico é de grande relevância para se ter um melhor entendimento sobre os aspectos relacionados, principalmente a disciplina e a hierarquia.

As atividades correcionais demonstram ser de grande importância para as instituições públicas, principalmente as militares, onde prevalecem os princípios da disciplina e da hierarquia como pilares básicos que sustentam as corporações militares.

A construção das teorias sobre o planejamento estratégico demonstra que os atuais conceitos e modelos que recaem sobre o planejamento surgiram do discernimento dos empresários industriais coadunados ao conhecimento produzido no meio acadêmico.

Desse modo, compreender os objetivos das atividades correcionais e as variáveis que incidem no planejamento estratégico, pode ser muito útil para o desenvolvimento de estratégias, que, numa perspectiva mais ampla, admita, não só considerar os aspectos tangíveis, mas, também os aspectos intangíveis no conteúdo do planejamento, como elemento essencial para a evolução da instituição.

Assim, reforça-se a importância do tema apresentado neste trabalho, não só para os que lidam com as atividades administrativas disciplinares na corporação, mas, também para a sociedade que exige (e tem esse direito) que o CBMMG preste um serviço de excelência, inclusive considerando a licitude, por parte de seus integrantes, durante o exercício das atividades de bombeiros.

Partindo do objetivo de analisar a viabilidade de se inserir as atividades correcionais no Plano de Comando 2015-2026 do CBMMG, percebeu-se que um aspecto muito relevante observado na pesquisa refere-se à quantidade de procedimentos administrativos disciplinares instaurados no CBMMG, que vem caindo ano após ano,

ao passo que as denúncias recebidas pela OGE e DDU, num sentido contrário vem aumentando com o tempo. Observou-se, também, que a Corregedoria do CBMMG, responsável pelo exercício das atividades correcionais na corporação, apresentou uma informação preocupante quanto à sua capacidade de solucionar procedimentos, onde se verificou que nos últimos três anos ela tem solucionando menos processos em comparação aos procedimentos instaurados.

As atividades correcionais, ligadas, principalmente aos aspectos éticos da disciplina e da hierarquia, não se trata apenas de uma variável qualquer no desenvolvimento da instituição, mas, de um arcabouço de conceitos e comportamentos que juntos formam os pilares que sustentam a corporação. O desgaste desses pilares trazem prejuízos consideráveis para o CBMMG.

Por isso, conclui-se que é recomendável, inclusive para aumentar a transparência e licitude das atividades administrativas disciplinares do CBMMG, incluir entre as estratégias da Corporação as ações correcionais, com potencial vantagem para a instituição com relação aos seus públicos relevantes e interno, com relação as atividades disciplinares.

Enfim, a partir do conhecimento produzido neste trabalho, é possível perceber que o planejamento estratégico envolve diferentes aspectos, metodologias e orientações, que justifiquem a possibilidade de novas linhas de pesquisa sobre o mesmo assunto, carecendo, este tema, de um estudo mais aprofundando.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2004.

BRASIL. Decreto nº 834, de 2 de dezembro de 1851. Rio de Janeiro, RIO DE JANEIRO, 2 dez. 1851. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-834-2-outubro-1851-559565-publicacaooriginal-81859-pe.html>>. Acesso em: 3 out. 2018.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. **Código Penal Militar**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, 21 out. 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-1001-21-outubro-1969-376258-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 3 out. 2018.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.002, de 21 de dezembro de 1969. **Código de Processo Penal Militar**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, 21 dez. 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-1002-21-outubro-1969-376259-norma-pe.html>>. Acesso em: 3 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 261, de 3 de dezembro de 1841. Rio de Janeiro, RIO DE JANEIRO, 3 dez. 1841. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lim/LIM261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/LIM261.htm)>. Acesso em: 3 out. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979. **Dispõe Sobre A Lei Orgânica da Magistratura Nacional**. Brasília, DF, 14 mar. 1979. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/leis-complementares/lei-complementar-nb0-35-de-14-de-marco-de-1979>>. Acesso em: 3 out. 2018.

BRASIL. **RELATÓRIO 2013-2014: passado, presente e futuro: Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho: 60 anos**. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 2014. 138 p. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/5886420/RELAT%C3%93RIO+DA+CGJT+-+Ives+Gandra.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

BRASIL. WEHLING, Arno; WEHLING, Maria José (Comp.). **Ouvidores de capitania/comarcas**. 2016. Angélica Ricci Camargo. Disponível em: <<http://mapa.an.gov.br/index.php/dicionario-periodo-colonial/219-ouvidor-de-capitania-comarca>>. Acesso em: 25 set. 2018.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CARAMASCHI, Luiz. **De volta ao caos**. São Paulo: Sociedade Filosófica, 2005

CLAUSEWITZ, Von, Carl. **Da Guerra**. Rio de Janeiro: World Politics, 1984. Tradução para o inglês MICHAEL HOWARD e PETER PARET; Tradução do inglês para o português CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle. Disponível em: <<https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/DAGUERRA.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 8, 81.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIANI, C. (2007). **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais**: um estudo de caso. *INMR - Innovation & Management Review*, 2(2), 110-126. <https://doi.org/10.5585/rai.v2i2.75>

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. **Plano de Comando 2015/2026**. CBMMG. 2015.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. **Plano de Comando 2015/2026**. CBMMG. 2017.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Resolução nº 537, de 13 de novembro de 2013. Belo Horizonte, MG.

MINAS GERAIS. Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar. Comando-Geral. **Manual de Processos e Procedimentos Administrativos das Instituições Militares de Minas Gerais (MAPPA PM/BM)**. Belo Horizonte: PMMG/CBMMG – Comando-Geral, 2012.

MINAS GERAIS. Lei nº 14310, de 16 de junho de 2002. **Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais**. Belo horizonte, MINAS GERAIS, 19 jun. 2002. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Lei&num=14310&ano=2002>>. Acesso em: 3 out. 2018

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Campus: Rio de Janeiro, 2004. 12ª reimpressão.

SUN-TZU. **The Art of War. Translated by Samuel B. Griffith**. Oxford, Claredon Press, 1963. Tradução Gilson César Cardoso de Sousa, Klauss Brandini Gerhardt. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1998.