

Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba 2024-2027





Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Este relatório apresenta o planejamento estratégico para o período de 2024 a 2027, para o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), e abrange toda a parte conceitual, análise do ambiente (externo e interno), assim como a revisão e validação dos elementos essenciais Missão, Visão e Valores, com base na reformulação realizada em 2015. Apresenta, ainda, o mapa estratégico sugerido.

João Pessoa, dezembro de 2023



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Sumário

PALAVRAS DO COMANDANTE GERAL DO CBMPB	4
HISTÓRIA DO CORPO DE BOMBEIROS DA PARAÍBA	5
CONTEXTUALIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
METODOLOGIA	10
ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	15
O AMBIENTE EXTERNO: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS	16
O AMBIENTE EXTERNO: ANÁLISE PEST, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS....	22
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	24
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E FRACOS	26
ELEMENTOS ESSENCIAIS DO CBMPB: MISSÃO, VISÃO e VALORES	31
BSC e MAPA ESTRATÉGICO.....	32
PLANO DE AÇÃO E OKRs	37
COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMPB	39



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

PALAVRAS DO COMANDANTE GERAL DO CBMPB

O Planejamento Estratégico é essencial para o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba por diversos motivos. Ele funciona como uma bússola, orientando os passos e decisões, permitindo que a instituição se antecipe às demandas e se prepare para os desafios futuros.

Primeiramente, o Planejamento Estratégico possibilita identificar áreas de melhoria e estabelecer metas realistas para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados à comunidade paraibana. Isso inclui desde a capacitação dos bombeiros até a modernização dos equipamentos e das técnicas utilizadas.

Além disso, ele ajuda a alinhar propósitos e objetivos, unindo todos os membros da corporação em torno de uma visão comum. Isso não apenas fortalece o espírito de equipe, mas também assegura que cada ação contribua para o cumprimento da missão de salvaguardar vidas e proteger o patrimônio.

Ao antecipar cenários e planejar estrategicamente, o Corpo de Bombeiros está sempre um passo à frente, prontificando-se para atender às necessidades da sociedade paraibana de maneira eficiente e eficaz, mesmo diante de desafios imprevisíveis.

Em resumo, o Planejamento Estratégico é a base que permite ao Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba atuar de forma proativa, melhorando continuamente seus serviços, capacitando seus membros e garantindo a segurança e bem-estar da população.

Coronel Marcelo Araújo



HISTÓRIA DO CORPO DE BOMBEIROS DA PARAÍBA

No Brasil, a história do Corpo de Bombeiros começou em 1856, quando o então imperador Dom Pedro II instituiu o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte no Rio de Janeiro.

Na Paraíba, devido a vários incidentes envolvendo incêndios ocorridos no ano de 1916, foi criada, através do Decreto Estadual nº. 844 de 09 de junho de 1917, uma Seção de Bombeiros, com um efetivo de 30 homens, retirados da própria Força Pública (atual Polícia Militar da Paraíba).

Ao longo dos anos, as atividades dos Bombeiros Militares foram se tornando mais abrangentes junto às comunidades, não se restringindo apenas ao combate a incêndio, mas sendo expandidas para resgate e salvamento de pessoas e animais, atendimento pré-hospitalar, atividades em defesa civil, fiscalização em edificações, entre outras.

Outra grande conquista do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba se deu através da Emenda Constitucional nº. 25, datada de 06 de novembro de 2007, e a aprovação da Lei nº. 8.443 (Organização Básica) e Lei nº. 8.444 (Fixação de efetivo) - ambas datadas de 28 de dezembro de 2007. Elas proporcionaram a emancipação administrativa da instituição em relação à Polícia Militar do Estado e previram a instalação do Corpo de Bombeiros em diversas cidades da Paraíba.

Desde o ano de 2019, o CBMPB está sob o comando do Coronel QOBM Marcelo Augusto de Araújo Bezerra e, hoje, conta com mais de 1.200 (mil duzentos) bombeiros militares, entre homens e mulheres. Eles estão distribuídos por 7 (sete) Batalhões de Bombeiro Militar (BBM) nas cidades polo do Estado, 2 (dois) Batalhões Especializados (Batalhão de Busca e Salvamento – BBS – e Batalhão de Atendimento Pré-Hospitalar – BAPH) localizados em João Pessoa, além de 9 (nove) Companhias Independentes de Bombeiro Militar (CIBM) distribuídas do litoral ao sertão do Estado e 1 (uma) Companhia de Bombeiro Militar (CBM) presente na cidade de Pombal.

Há 4 (quatro) Comandos Regionais de Bombeiro Militar (CRBM) nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Patos e Guarabira que organizam administrativamente a gestão das Unidades.



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Além desta ramificação operacional, serviços especializados foram implantados, absorvendo atividades de mergulho autônomo de resgate, busca e salvamento com cães e aeronaves remotamente pilotadas (RPA – popularmente conhecidas como Drone) e regate aeromédico, o que proporcionou atingir o estado da Paraíba em sua totalidade, diminuir o tempo resposta no atendimento às ocorrências e promover um serviço mais eficaz e completo à população paraibana.

Atuando na esfera de responsabilidade social, o Corpo de Bombeiros promove os projetos sociais Bombeiro na Escola, Bombeiro Mirim e Bombeiro Gol 10. Os projetos visam, sobretudo, a direcionar os participantes para os bons caminhos dentro da sociedade através de ensinamentos básicos de bombeiros, ética, cidadania, conscientização ambiental e práticas esportivas.



CONTEXTUALIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com o entendimento de Fernandes e Berton (2014), a administração estratégica é considerada como sendo o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a instituição (ou organização) por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas: marketing (ou comunicação interna e externa), operações, pessoal e finanças. De forma complementar, o planejamento estratégico procura sistematizar o pensamento estratégico, através da formalização de processos e procedimentos, a fim de que a instituição, neste caso específico a Corporação CBMPB, saiba exatamente os caminhos que deverá seguir.

O Planejamento estratégico diz respeito ao esforço estratégico que produz decisões e ações fundamentais que dão forma à organização, conduzindo a mesma, sabendo a quem ela serve, o que faz e porque faz, com foco no futuro. Trata-se, portanto, de um processo gerencial relativo à formulação de objetivos que nortearão programas de ação e sua respectiva execução, considerando as condições internas e externas à organização e a consequente evolução esperada. Ademais, faz uso de premissas básicas que a instituição deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Neste sentido, compreende-se o planejamento estratégico a partir da perspectiva de um instrumento que é utilizado com vistas a definir os caminhos que serão perseguidos para chegar numa situação altamente desejável. Isso se dará através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, a fim de identificar as ameaças e as oportunidades advindas desse ambiente, além dos reflexos e interferências que causarão na própria organização em função de seus pontos fortes e pontos fracos.

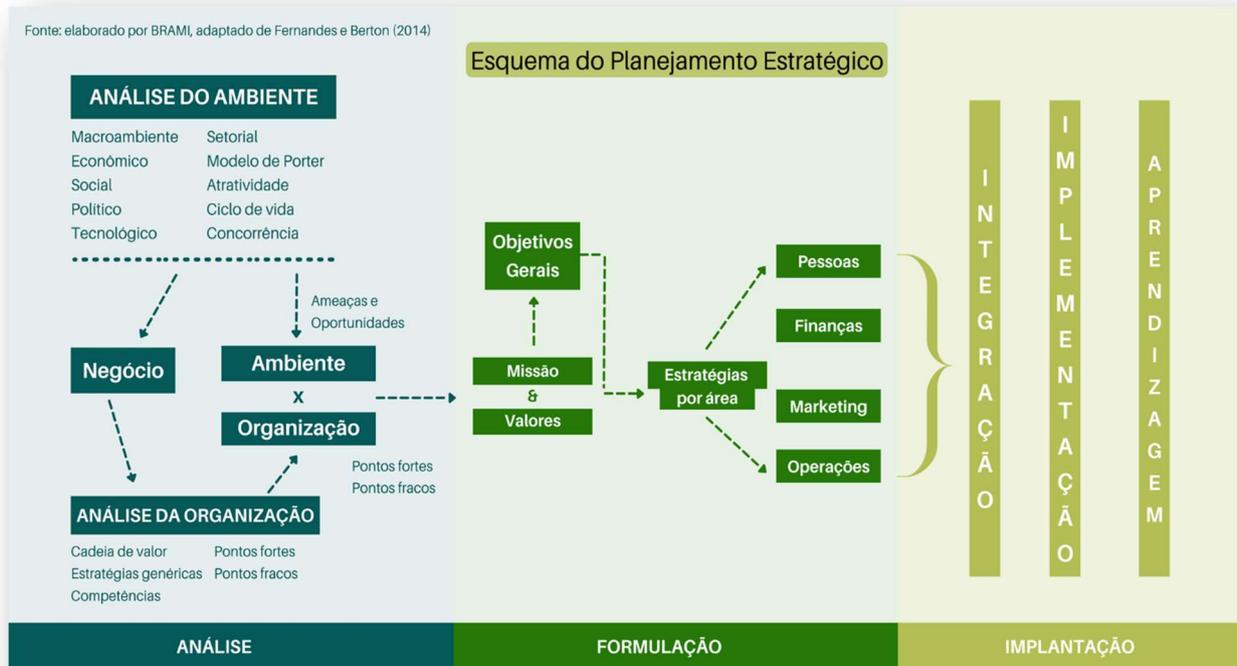
Em se tratando do planejamento estratégico, é possível verificar, através da imagem a seguir (Figura 1), como as etapas do processo acontecem. A imagem ainda reflete a importância de se analisar o mercado externo, assim como observar o contexto interno da organização, culminando no encontro de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (análise SWOT), antes de definir/reformular/validar os elementos essenciais, tais sejam:



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Missão, Visão e Valores. Em outras palavras, a proposta é: analisar primeiro para (re)formular/validar depois.

Figura 1: Esquema do Planejamento Estratégico



Fonte: elaborado por Brazilliant Consultoria, adaptado de Fernandes e Berton (2014)

Salienta-se, portanto, que se trata de um processo de tomada de decisões estratégicas para se planejar o futuro da organização, configurando-a e reconfigurando-a continuamente. O planejamento, portanto, é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos, assim como pela decisão sobre quais serão os recursos e as tarefas necessárias para atingir tais objetivos adequadamente. Sendo assim, a principal decorrência do planejamento serão os planos, neste caso específico, os estratégicos, que facilitarão o alcance das metas e dos objetivos organizacionais do CBMPB.

Apesar de ser compreendida enquanto uma atividade voltada para o futuro, faz-se necessário que o planejamento aconteça de maneira contínua e permanente e, preferencialmente, abrangendo o maior número de pessoas durante a etapa da sua elaboração e consequente implementação. Isso significa que o planejamento deve ser constante e participativo.



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

A partir da contextualização apresentada, o presente relatório tem como objetivo descrever o processo desenvolvido na elaboração do **Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba**, para o período compreendido entre os anos de 2024 e 2027.

A fim de produzir os elementos essenciais para direcionar as ações estratégicas, foram realizadas diversas reuniões entre as consultoras da Brazilliant Consultoria, e os oficiais instituídos pelo Comandante Geral da Corporação segundo Portaria n.º 59/2023 GCG/QCG, João Pessoa-PB, 21 de junho de 2023, que constituiu a EQUIPE INTEGRADA DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS E PROJETO – EIPCP publicada no BOLETIM INTERNO Nº 0115 de 21 DE JUNHO DE 2023. As reuniões aconteceram conforme cronograma previamente acordado entre o Comando Geral do Estado Maior, o Comandante Geral da Corporação e os oficiais membros da comissão do Planejamento Estratégico do CBMPB, conforme apresentado a seguir:

Atividade	Data
1a Reunião Planejamento - Atualização	17/10/2023
2a Reunião PLANEJAMENTO - Resultado Pesquisa Interna	16/11/2023
Reunião para revisão do plano de ação - 1º CRBM:	22/11/2023
Reunião para revisão do plano de ação - 3º CRBM:	29/11/2023
Reunião para revisão do plano de ação - 4º CRBM:	01/12/2023
Reunião para revisão do plano de ação - 2º CRBM:	04/12/2023
Apresentação e entrega do Planejamento Estratégico do CBMPB	14/12/2023

As consultoras e os oficiais membros da comissão do Planejamento Estratégico do CBMPB ainda se comunicavam com frequência por um grupo



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

de Whatsapp criado, exclusivamente, para tratar de assuntos pertinentes ao acompanhamento e evolução do Planejamento Estratégico.

METODOLOGIA

Apesar das dificuldades naturais de se fazer pesquisa no Brasil (por razões culturais e comportamentais), é essencial que as organizações invistam neste artifício de indagação do mundo real. Considerando-se que uma pesquisa é um processo racional e sistemático de coleta, registro e análise de dados e informações de forma a atingir os objetivos previamente determinados, no caso do CBMPB, quanto à metodologia adotada, tomou-se a decisão pela realização de uma pesquisa de satisfação e opinião, caracterizada por ser do tipo descritiva e exploratória, com amostragem por conveniência.

Os resultados foram analisados com base em estatística descritiva e análise de correlações primárias, utilizando a planilha eletrônica. Nenhum dos sujeitos da pesquisa foi identificado e os questionários estão sob a guarda e os cuidados das consultoras da Brazilliant Consultoria, de modo a garantir o total sigilo dos respondentes.

Com a aplicação da pesquisa e posterior análise dos dados, objetivou-se conhecer o perfil dos participantes, validar os Fatores Críticos de Sucesso relativos ao CBMPB, opinar sobre as sugestões de Missão, Visão e Valores pertinentes à corporação, identificar pontos fortes e pontos fracos; os respondentes ainda puderam deixar registradas suas sugestões de melhoria e de projetos futuros.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa (do tipo questionário), utilizou-se a plataforma do Google Forms; o questionário conteve 7 questões objetivas (sendo 3 de caráter sociodemográfico) e outras 4 subjetivas. Para Gil (2010), elaborar um questionário se baseia em revelar objetivos da pesquisa que está sendo estudada em que as respostas a essas questões se adequarão aos dados requeridos para expor as características da população estudada ou avaliar as hipóteses que foram levantadas durante o planejamento da pesquisa.



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Foram criados links individualizados para cada uma das unidades do CBMPB, os quais foram divulgados por e-mail e pelos grupos de whatsapp para todo o efetivo, com o aval dos respectivos comandantes.

Todo o efetivo do CBMPB foi considerado enquanto universo ou população, representando o conjunto de pessoas que possuem características comuns entre si. Entretanto, ao realizar uma pesquisa, nem sempre é possível contar com a participação de todas as pessoas. Neste sentido, compreendeu-se a amostra enquanto um grupo de indivíduos, que fazem parte desta população, e que responderam à pesquisa. É importante destacar que as pessoas para as quais foram enviadas a pesquisa, mas não responderam, não compõem a amostra.

A fim de manter o sigilo, os nomes dos participantes não foram solicitados. Os dados foram coletados entre os dias 23 e 30 de outubro de 2023 e, em seguida, foram compilados e trabalhados pelas consultoras da Brazilliant Consultoria. Apenas as respostas finais, de forma estatística e qualitativa, foram apresentadas. De uma maneira geral, houve uma boa participação do efetivo do CBMPB, apresentando respostas de representantes de todas as Unidades de lotação.

Segundo o CBMPB (2023), o número de efetivos em todo o estado da Paraíba é de 1169 pessoas. Portanto, para o cálculo amostral¹, considerou-se uma margem de segurança de 95%, com margem de erro de 5%, indicando uma amostra de 290 pessoas.

Adianta-se que **essa meta de amostra não somente foi alcançada, mas superada. Os resultados indicaram um total de 796 participantes, o equivalente a 68% do efetivo** do ano de 2023, como poderá ser visto na análise das respostas.

Especificamente quanto aos dados sociodemográficos levantados, identificou-se que a maioria dos participantes é do sexo masculino (90%), está na faixa etária dos 36 aos 45 anos (46%) e faz parte da corporação

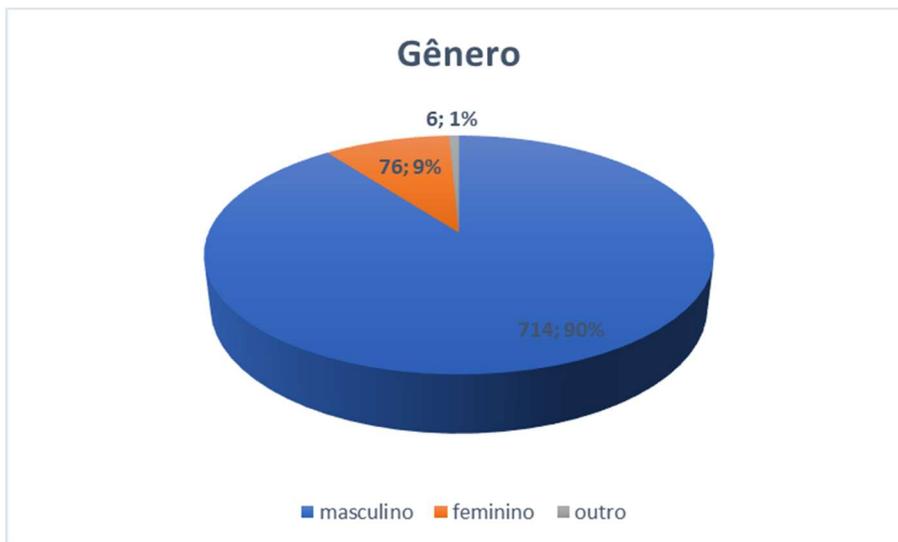
¹ Utilizou-se a calculadora de tamanho de amostra do SurveyMonkey by momentive



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

CBMPB há mais de 20 anos (33%), conforme pode ser verificado nos gráficos a seguir:

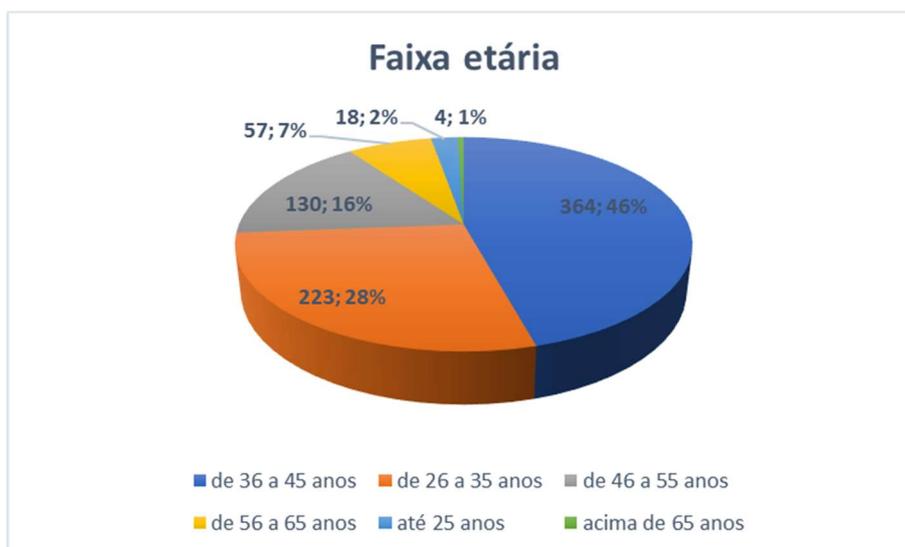
Gráfico 1: declaração de gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: resultados da pesquisa (2023)

Os resultados indicam que a proporção de participantes da pesquisa está em alinhamento com a proporção de homens e mulheres que fazem parte da corporação CBMPB. No cenário nacional, 91,5% do Corpo de Bombeiros é composto por homens.

Gráfico 2: faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: resultados da pesquisa (2023)



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Somando-se os percentuais dos participantes com idades entre 36 e 45 anos (46%) e aqueles com 46 a 55 anos (16%), identificou-se que a maioria dos respondentes da pesquisa (o equivalente a 62%), faz parte da geração X.

A geração X, que hoje tem entre 36 e 55 anos de idade, cresceu no período de Guerra Fria e foi a primeira a experimentar os avanços tecnológicos. Esse grupo de indivíduos nasceu entre a metade da década de 60 e início da década de 80. No campo profissional, os indivíduos da geração X não costumam ousar muito. Eles valorizam bastante a busca pela ascensão de cargos nos locais em que trabalham e geralmente ficam muito tempo na mesma organização. Uma outra característica importante dessa geração X é que eles foram os primeiros a verem ambos os pais saindo para trabalhar, por isso, é uma geração que tende a ser responsável com as coisas da casa.

Além disso, quem é da geração X prefere não ser gerenciado em todos os detalhes do trabalho. Eles gostam de entender os processos como um todo. Ou seja, eles buscam pela independência e individualidade, mas sem perder características importantes da convivência em grupo.

De perfil mais conservador, atualmente, a geração X é muitas vezes a aposta para cargos de maior responsabilidade.

Outras características da geração x são:

- **Adaptação a Mudanças:** a geração X cresceu em um período de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, o que a tornou mais adaptável a ambientes em transformação. Eles geralmente são capazes de se ajustar a novas tecnologias e processos com relativa facilidade.
- **Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal:** além disso, a geração X foi uma das primeiras a buscar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Eles valorizam o tempo com a família, hobbies e outras atividades fora do ambiente de trabalho.
- **Valorização da Experiência:** a geração X também valoriza a experiência acumulada ao longo do tempo. Eles acreditam que sua trajetória de trabalho e suas conquistas devem ser reconhecidas.



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

- Valorização da Estabilidade: embora sejam adaptáveis, muitos membros da geração X também valorizam a estabilidade e a segurança no emprego.

Por outro lado, verificou-se que, relativamente aos participantes com mais idade, aqueles na faixa dos 56 aos 65 anos (7%) e dos que têm acima de 65 anos (1%), podem ser classificados como oriundos da geração dos Baby Boomers. Os Baby Boomers recebem esse nome porque são fruto de uma explosão populacional ocorrida logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando os combatentes, nos Estados Unidos, finalmente puderam voltar para suas casas e constituir uma família.

Quem pertence a essa geração atualmente tem hoje entre 55 e 75 anos de idade. Quando jovens, os Baby Boomers valorizavam muito o trabalho e tinham uma forte preocupação em construir um patrimônio e ter uma carreira profissional estável, permanecendo no mesmo emprego por décadas até a aposentadoria. E esse tipo de comportamento que nasceu no EUA acabou se espalhando por diversos países do mundo, como é o caso do Brasil.

Para essa geração, o tempo de experiência era mais valorizado do que a criatividade e a inovação. Isso se deve principalmente ao fato de que, naquela época, a concorrência no mercado de trabalho não era tão acirrada e não havia tanta variedade de profissões como temos hoje em dia.

Ademais, alguns (não todos) Baby Boomers apresentam certas dificuldades quanto ao uso dos recursos tecnológicos. Com o progresso da tecnologia, a sociedade está cada vez mais dependente das máquinas, com vistas a acelerar e facilitar a realização de atividades do cotidiano. Ao mesmo tempo em que traz benefícios, a evolução tecnológica proporciona transformações nos aspectos sociais e estruturais da sociedade, apresentando à população adulta mais velha (incluindo os idosos), o grande desafio de se adaptar ao mundo informatizado. O medo e resistência ao novo passa a ser visível, porém é preciso achar meios e alternativas menos rígidas para alinharmos a ideia do novo àqueles que sentem mais dificuldades no aprendizado, pois não adianta termos a evolução digital e o público da melhor idade ficar desamparado.



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Gráfico 3: tempo que os participantes da pesquisa fazem parte da corporação CBMPB



Fonte: resultados da pesquisa (2023)

Relativamente ao tempo na corporação, verificou-se que boa parte está com mais de 20 anos de serviço militar (32%), o que indica o envelhecimento do efetivo e reforça a necessidade da realização de novos concursos públicos para evitar déficit de contingente.

ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Uma importante etapa do processo estratégico é a análise do ambiente. O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a instituição atua. Por um lado, sua atuação está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, social, política, cultural, legal e tecnológica. Por outro lado, a atuação de uma instituição configura esse ambiente, seja em nível local, nacional ou global. A análise do ambiente, portanto, constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a corporação.

Para a elaboração da análise estratégica do CBMPB foram feitas pesquisas de dados secundários ou pesquisa indireta (levantamento de dados



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

pré-existentes), e pesquisa de dados primários ou pesquisa direta (que consiste no levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem). No caso específico da pesquisa indireta, foram coletados dados de informações estratégicas que dizem respeito ao ambiente geral no qual o CBMPB está inserido, levando-se em consideração aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

Relativamente ao levantamento dos dados primários, foram realizadas duas pesquisas diretas: uma envolvendo os comandantes e representantes de cada uma das 29 unidades do CBMPB para identificar as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo e outra envolvendo 68% de todo contingente da corporação, visando identificar os pontos internos do ambiente, a partir da visão dos participantes. Os resultados formatados e as discussões acerca destas análises serão apresentados mais adiante neste relatório.

Com base nos resultados destas pesquisas, foram retiradas as informações estratégicas que serviram de base para a elaboração das etapas apresentadas neste planejamento estratégico. No entanto, antes de elucidá-las, a seguir serão expostos os elementos que compõem a atual conjuntura econômica e política da nossa região e país.

O AMBIENTE EXTERNO: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS

De acordo com o IBGE (2021), a Paraíba permanece como quinto estado com maior população na região Nordeste, contando oficialmente com 3.766.528 pessoas (população registrada no último censo de 2010)². A maioria da população paraibana é de mulheres, com cerca de 2.066.707, contra 1.929.789 homens; levando em consideração os grupos etários por sexo, as mulheres da Paraíba, em sua maioria, têm média de idade entre 20 e 24 anos, enquanto os homens têm uma maioria mais jovem, com idade entre 15 e 19 anos. Em outras palavras, a população da Paraíba está se tornando cada vez maior, mais jovem e com mais mulheres, com concentração nos grandes centros urbanos.

² População estimada em 2021: 4.059.905 pessoas



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Relativamente aos cenários político e econômico, a seguir compartilhamos uma síntese de informações oficiais brasileiras, *ipsis litteris*, extraídas do Relatório de Inflação do Banco Central (de setembro/2023) que considera fatores como o atual cenário brasileiro, a economia nacional e as projeções para o PIB.

O setor público consolidado apresentou resultados negativos em cinco dos primeiros sete meses de 2023, acumulando déficit de R\$56 bilhões no ano, ante superávit de R\$150 bilhões no mesmo período de 2022. O Governo Central foi o principal responsável pela piora no resultado, registrando déficit de R\$75 bilhões no acumulado do ano, sendo R\$122 bilhões apenas no trimestre encerrado em julho. Os governos subnacionais, mesmo com o resultado negativo no trimestre (R\$12 bilhões), mantiveram superávit no ano.

A dinâmica do resultado primário do Governo Central resultou tanto de queda das receitas (-5,3%, em termos reais) como de expressiva elevação das despesas (8,7%). Entre os principais fatores que explicam a queda da arrecadação federal estão a redução dos preços das *commodities* no mercado internacional e a apreciação do real – que repercutem principalmente sobre as receitas de exploração de recursos naturais – e a redução das alíquotas de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Do lado das despesas, os gastos com programas sociais, em especial com o Bolsa Família, e as previdenciárias, impactadas pelo aumento do salário-mínimo, destacaram-se entre os itens com crescimento no ano. Os gastos com pessoal e encargos sociais ainda não apresentam crescimento significativo, pois o reajuste de 9% concedido aos servidores federais, com vigência a partir de 1º de maio, começou a ser pago apenas no início de junho.

Já a redução do superávit dos governos regionais no acumulado do ano até julho, comparado ao mesmo período do ano anterior, refletiu a queda da arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre combustíveis, energia elétrica e telecomunicações, atenuada pelo crescimento das receitas do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA). Vale destacar que a partir de junho iniciou-se a cobrança de alíquota fixa (*ad rem*) do ICMS sobre combustíveis, instituída pela Lei



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Complementar (LC) 192/2022, que deverá ter impacto positivo sobre a arrecadação no segundo semestre.

Desde o Relatório anterior, os fatos mais importantes para as perspectivas fiscais de médio e longo prazo foram a sanção da LC 200/2023, que institui o novo arcabouço fiscal, e a aprovação, pela Câmara dos Deputados, da Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 45/2019, que trata da reforma tributária sobre o consumo. O texto da reforma tributária aprovado na Câmara visa substituir cinco tributos atuais por dois tributos sobre valor adicionado: um de competência federal, a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), e outro de competência estadual e municipal, o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Haverá, ainda, um Imposto Seletivo sobre produtos prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente. As alíquotas de referência serão definidas futuramente, visando a manutenção da carga tributária. Segundo a proposta, a implementação dos tributos começará em 2026, com uma alíquota teste de 0,9% para a CBS e de 0,1% para o IBS. Estas alíquotas serão elevadas de forma gradual, concomitantemente à redução das alíquotas dos tributos hoje vigentes. Em 2027, Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) serão completamente extintos e substituídos pela nova alíquota de referência da CBS. Já a migração dos impostos estaduais e municipais para o novo IBS será mais gradual e só terminará em 2033. O texto ainda aguarda avaliação do Senado Federal e, em caso de mudanças, deve retornar à Câmara.

No tocante ao novo arcabouço fiscal, a LC 200 foi sancionada pelo Presidente da República após nova apreciação pela Câmara, que rejeitou todas as alterações realizadas no Senado, exceto as exclusões do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF) e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb) das despesas sujeitas aos limites estabelecidos na lei. A entrada em vigor do novo regime fiscal possibilitou o envio do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) de 2024 ao Congresso com os parâmetros alinhados ao novo arcabouço, incluindo resultado primário nulo como porcentagem do PIB. Além disso, a respeito dos esforços pela recomposição de receitas primárias, houve novidades tanto no

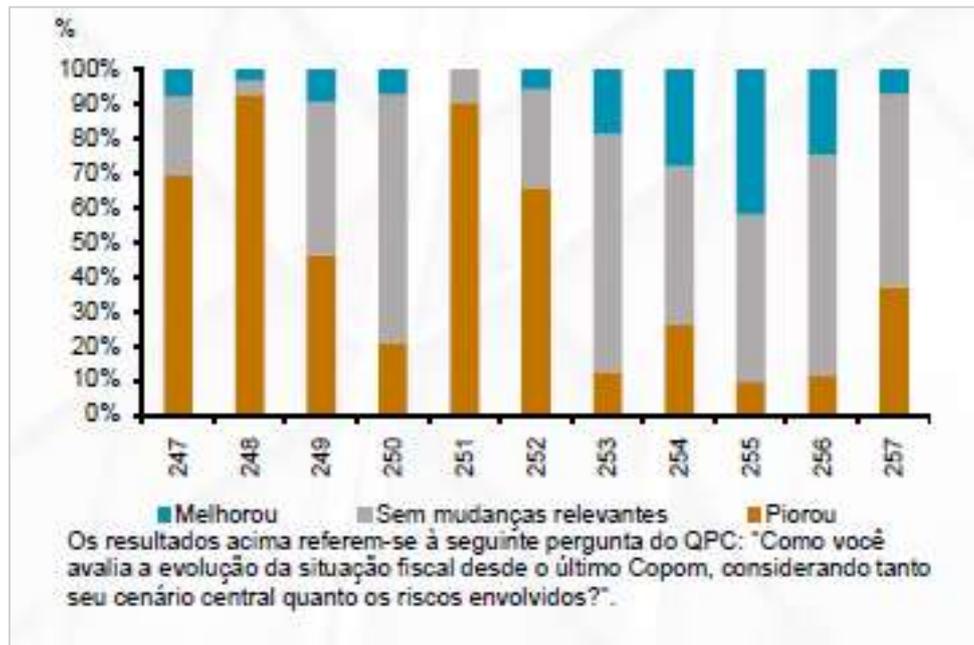


Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

poder judiciário, com o julgamento de temas relacionados ao PIS/Cofins no Supremo Tribunal Federal e ao CSLL/IRPJ no Superior Tribunal de Justiça, como no legislativo, com a aprovação do marco legal de preços de transferência para multinacionais e o retorno do voto de qualidade no Carf.

Entretanto, persiste alguma incerteza entre os agentes econômicos quanto à superação dos desafios fiscais e, em particular, ao atingimento de resultado primário nulo em 2024, que depende de aumento de receitas. As projeções dos analistas econômicos para o resultado primário ainda divergem das metas definidas de forma indicativa no Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2024.

Gráfico 4: QPC – Avaliação da situação fiscal



Fonte: Relatório de Inflação (Volume 25 | Número 3 | Setembro 2023)

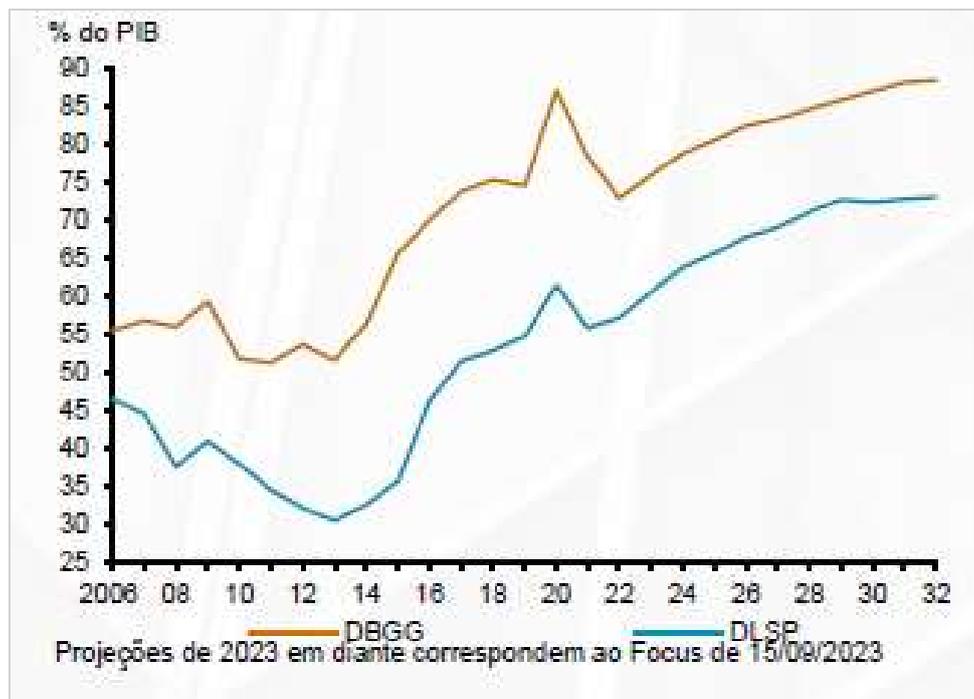
A mediana das respostas do Questionário Pré-Copom (QPC) para o resultado primário do Governo Central de 2024 situa-se em déficit de R\$84 bilhões (0,7% do PIB), ante meta proposta de 0%. Até o momento, de acordo com a mediana do QPC, o valor das medidas econômicas para recomposição de receitas já incorporado nas projeções fiscais dos analistas consultados é de R\$40 bilhões em 2023 e de R\$80 bilhões, em 2024, valores próximos a 0,4% e 0,7% do PIB, respectivamente. Quando avaliam a situação fiscal



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

considerando também os riscos envolvidos, a mediana do QPC sinaliza que os analistas de mercado interromperam a crescente perspectiva de melhora que vigorava desde a 253ª reunião do Copom, em março.

Gráfico 5: Projeções de dívida



Fonte: Relatório de Inflação (Volume 25 | Número 3 | Setembro 2023)

Por fim, as projeções de dívida pública no longo prazo continuam exibindo trajetórias crescentes, tanto no Relatório Focus quanto no QPC, indicando que o quadro fiscal ainda inspira cautela.

Em termos mundiais, as tensões geopolíticas causadas pela guerra da Ucrânia e as taxas de inflação global causarão, de um modo geral, retração ou recuperação lenta da economia mundial em 2023 e 2024, com destaque para desaceleração do crescimento da China. A economia global deve desacelerar em 2024, com crescimento de 3%. Os Estados Unidos, a China e a Zona do Euro devem registrar crescimentos de 2,2%, 5% e 2%, respectivamente, no próximo ano. No caso da economia brasileira, as perspectivas são positivas, com expectativa de crescimento por volta dos



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

2,2% em 2024, impulsionado por investimentos, geração de emprego e queda da taxa de desemprego.

Segundo o relatório “Cenário Macroeconômico Global e Brasil 2024”, elaborado por Gilmar de Melo Mendes, professor associado da Fundação Dom Cabral (FDC), o Brasil se diferenciou no cenário mundial com um crescimento de 3% em 2022 e com uma projeção de 3,0% para 2023. O país deve se manter entre as dez maiores economias do mundo em 2024.

O Brasil enfrenta desafios, como a implementação das reformas econômicas e a inflação. No entanto, o país também tem oportunidades, como o reposicionamento das cadeias globais de suprimentos. Com a guerra na Ucrânia e as tensões geopolíticas, as empresas estão buscando diversificar seus fornecedores e reduzir sua dependência de países específicos. Isso abre oportunidades para o Brasil, que tem uma economia diversificada e uma força de trabalho qualificada.

Para aproveitar essas oportunidades, o Brasil precisa implementar reformas econômicas que promovam o investimento e o crescimento. De acordo com o relatório, “o desempenho da economia brasileira vem surpreendendo o mercado há algum tempo”. O cenário é impulsionado, em parte, por medidas do governo. “Veremos que medidas do atual governo – por exemplo, o novo arcabouço fiscal e a reforma tributária aprovada pela Câmara dos Deputados, embora não sejam aquelas esperadas e muito ainda se tenha por fazer, implicam mudanças que geram melhores perspectivas para as previsões de crescimento da economia brasileira”, diz o professor Gilmar de Melo Mendes, no relatório. O país também precisa avançar na agenda ambiental, para se tornar mais competitivo no mercado global.

Na economia brasileira, ao problema da inflação registrado globalmente, somam-se várias pressões relacionadas com os preços de alimentos e energia. Mas a inflação acumulada em 12 meses continua recuando. A expectativa de inflação descendente para 2023, em torno de 5,12%, estendida para uma expectativa mais decrescente para 2024 e 2025, demonstra a eficiência das medidas adotadas até agora.

O Banco Central, no Relatório de Inflação de junho de 2023, observa que a melhoria da expectativa do mercado em relação à economia brasileira



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

pode estar associada a incertezas menores em relação à situação fiscal e à percepção de que ficou menos provável uma possível elevação da meta de inflação para os próximos anos.

O AMBIENTE EXTERNO: ANÁLISE PEST, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Com o atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma organização (pública ou privada) pode considerar-se imune às ameaças do ambiente e, por essa razão, deve fazer revisões periódicas de suas estratégias em um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas. O conhecimento efetivo sobre o ambiente, proporcionado pela análise ambiental, é fundamental para o processo estratégico e busca obter uma adequada compatibilidade entre a organização e as forças externas que afetam e influenciam os seus: propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Portanto, a análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de, respectivamente, evitar e usufruir dessas situações. Nesse sentido, a organização deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as:

- Oportunidades: representam as forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- Ameaças: dizem respeito às forças ambientais incontroláveis pela organização que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

Neste sentido, com base nos debates realizados no evento que aconteceu no dia 17/10/2023, onde estiveram reunidos os comandantes e representantes das unidades de toda a corporação CBMPB, foram obtidas informações (via pesquisa direta) acerca do atual cenário em termos da conjuntura política, econômica, social e tecnológica, assim como foi possível mapear a influência dos ambientes PEST na corporação. A seguir, serão apresentados dois gráficos, um de oportunidades e outro de ameaças:



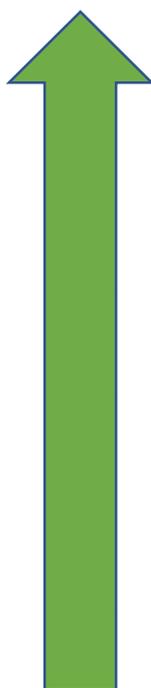
Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Figura 2: Análise PEST – A Importância da Oportunidade e da Ameaça



Fonte: Resultados da Pesquisa (2023)

Como pode ser observado na Figura 2, **o ambiente externo oferece mais oportunidades do que ameaças para o CBMPB.**



Ambiente Político: impacto tributário / incentivos fiscais; possibilidade de mudança de legislação; fiscalização; compras governamentais; infraestrutura (estradas, portos, aeroportos, ferrovias etc.);

Ambiente Econômico: mercados globais; abertura da economia; estabilidade econômica; crescimento dos serviços;

Ambiente Social: preocupação com a saúde; pressões pela conservação do meio ambiente; busca por qualidade de vida; incorporação da mulher ao mercado de trabalho; aumento de valores democráticos; responsabilidade na comunidade;

Ambiente Tecnológico: internet; telecomunicações; informática; convergência tecnológica; automação.

Durante a reunião com os comandantes e representantes das unidades do CBMPB, verificou-se que não é desprezível o impacto das ameaças para o desenvolvimento da corporação. Por isso, faz-se necessário dar atenção a elas como um modo de prevenção para evitar impactos negativos mais relevantes. Existem diversos tipos de **ameaças** que não podem ser descuidadas, tais como:



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Ambiente Político: *impacto tributário / incentivos fiscais; mudança de legislação;*

Ambiente Econômico: *(des)valorização da moeda nacional;*

Ambiente Social: envelhecimento da população; concentração nas grandes cidades x migração para subúrbio; aumento do trânsito nas grandes cidades; menor tempo livre; fim do emprego formal; aumento das taxas de violência;

Ambiente Tecnológico: *redução do ciclo de vida dos produtos.*

A partir da identificação das oportunidades e ameaças às quais estão expostas uma organização, faz-se necessário entender sua estrutura, configuração e diretrizes organizacionais. Para tanto, é preciso também saber quais os requisitos fundamentais para se ter sucesso no segmento em que atua. Desta feita, a seção a seguir apontará quais são os elementos, reconhecidos pela atual gestão da corporação CBMPB, como estratégicos para o alcance dos resultados organizacionais que se almejam.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma organização e do seu negócio, atingindo seus objetivos de forma plena e integrada. Em contrapartida, quando estes fatores são negligenciados ou ignorados, eles podem contribuir para o fracasso da organização. Em outras palavras, os FCS são compreendidos como as áreas de atividades em que o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito na implantação da visão da organização.

Destaca-se que os FCS devem ser definidos no nível estratégico da organização. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização.

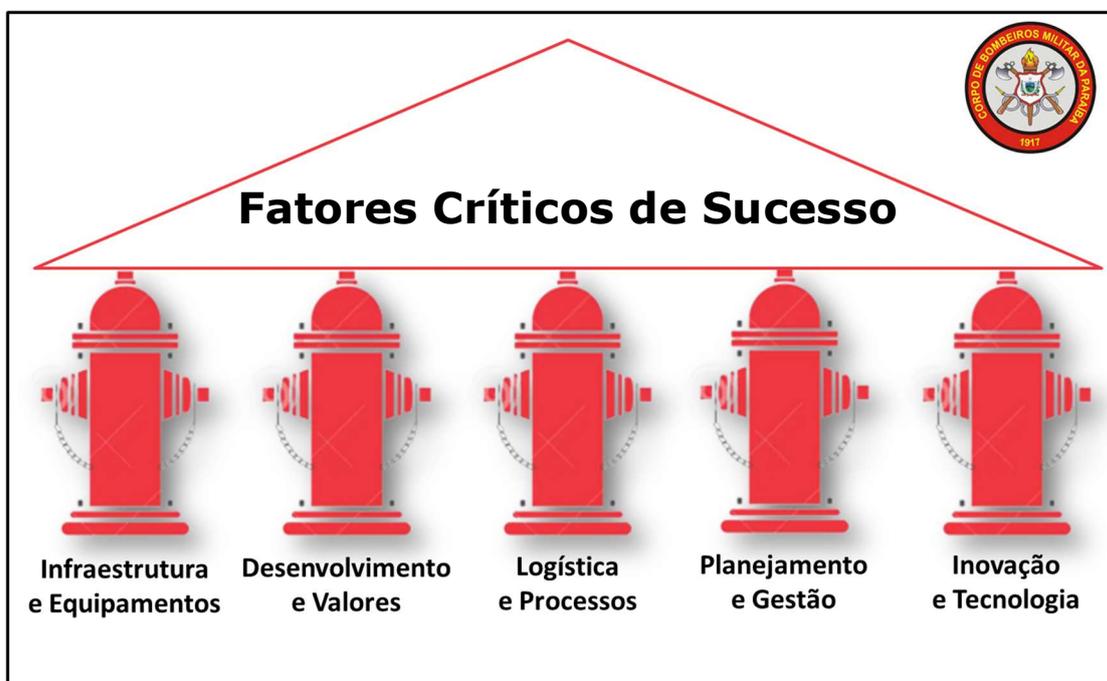
Portanto, com base nas reuniões que contaram com a participação dos comandantes das unidades do CBMPB, foi possível identificar os FCS da



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

corporação, assim como as suas respectivas definições, tais como são apresentados a seguir:

Figura 3: Fatores Críticos de Sucesso do CBMPB



Fonte: Consultoria (2023)

- **INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS:** faz menção ao zelo e adaptação contínua das instalações físicas das unidades utilizadas pelos batalhões para garantir que os bombeiros possam responder rapidamente aos chamados de emergência, garantindo que a ajuda chegue no momento crucial; e ao uso adequado dos recursos materiais para a realização de tarefas com eficiência e segurança;
- **DESENVOLVIMENTO E VALORES:** refere-se ao fato de que, para haver desenvolvimento, é preciso ter pessoas participando, vivenciando os valores da corporação e construindo razões sobre o que é bom ou desejável para a sociedade;
- **LOGÍSTICA E PROCESSOS:** diz respeito à criação de um fluxo eficiente que seja capaz de administrar os bens e serviços no local, na forma e no tempo desejados, com o emprego adequado dos recursos, proporcionando o nível de serviço desejado pela sociedade; ter processos claros e bem definidos é fundamental para que a corporação possa reduzir seus custos,



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

entregando soluções de qualidade para a sociedade e aumentando a produtividade das suas equipes.

- **PLANEJAMENTO E GESTÃO:** evidencia que, ao utilizar o planejamento como uma ferramenta, a corporação demonstra interesse em prever e organizar ações e processos que impactam no futuro, aumentando a sua racionalidade e eficácia; o planejamento é essencial para a tomada de decisões e extremamente importante para uma boa gestão;
- **INOVAÇÃO E TECNOLOGIA:** diz respeito à capacidade de inovar e de utilizar ferramentas tecnológicas que tragam soluções às mais variadas necessidades, tais como: melhorar a organização no ambiente de trabalho, aumentar a produtividade, facilitar a gestão das tarefas e das equipes, controlar prazos, delegar atividades, melhorar a comunicação, entre outros aspectos.

Face à identificação dos elementos estratégicos que norteiam as ações do CBMPB no sentido do alcance dos objetivos organizacionais, serão apresentados, na seção seguinte, os resultados obtidos a partir da percepção dos participantes da pesquisa direta quanto aos pontos fortes e fracos da corporação.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E FRACOS

No sentido de contextualizar, destacamos que a análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente usada para analisar cenários e embasar as tomadas de decisões. Ela costuma ser utilizada na elaboração dos planos que servirão de guia para as organizações antes da implementação de algum projeto de impacto para elas.

A análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria organização e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira a ajudá-la a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades.

Todas as análises de ambiente externo e do ambiente interno (isto é, aqueles relativos à própria organização) referem-se ao que a literatura em administração estratégica chama de análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats*



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

(ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e das capacitações da organização que têm maior impacto para o desenvolvimento estratégico.

Figura 4: Matriz SWOT



Fonte: MindTools (2019)

É importante destacar que a análise SWOT é um filtro, no qual só devem constar as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos realmente relevantes, que serão alvo de alguma ação da organização no momento da formulação.

Em seções anteriores foram apresentados os resultados da análise externa, sendo possível identificar as oportunidades e ameaças que estão presentes no cenário de atuação do CBMPB, levando-se em consideração a pesquisa indireta (literatura consultada) e a pesquisa direta (com os comandantes das unidades da corporação).

Na presente seção serão apontados os resultados da pesquisa direta realizada com uma amostra do efetivo do CBMPB (796 participantes de um total de 1169 bombeiros, como mencionado na seção de metodologia), cuja coleta dos dados aconteceu via formulário online.

Desta feita, quando analisamos o ambiente interno, devemos considerar variáveis ou fatores sobre os quais a organização tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, como colaboradores

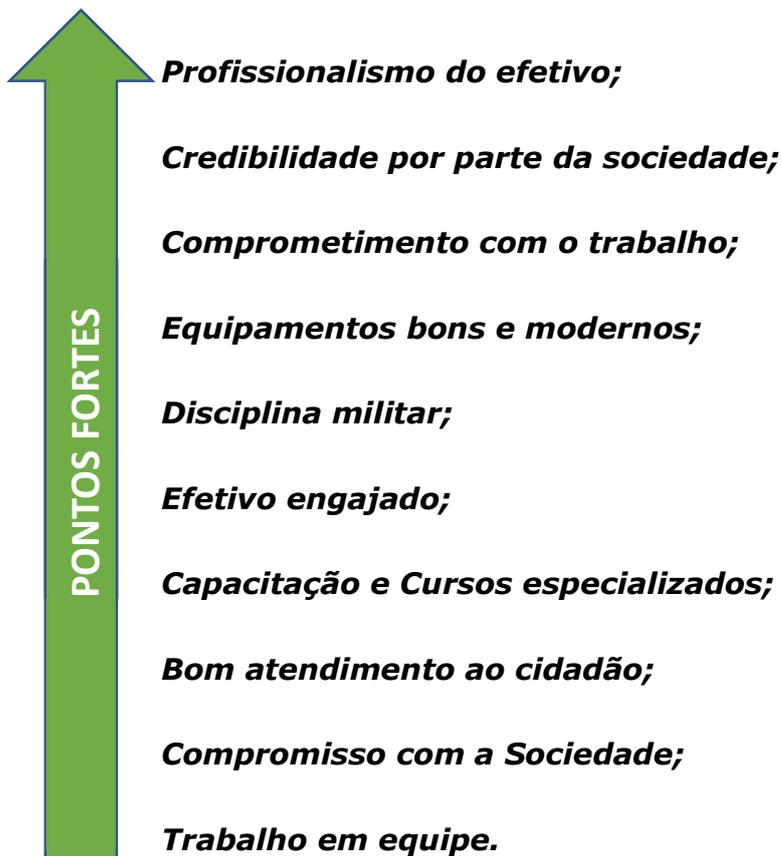


Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

(neste caso específico os bombeiros), especialização, tecnologia, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais, serviços prestados, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. Nesta análise interna, verificamos os pontos fortes e os pontos fracos.

Logo, os Pontos Fortes são características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; já os Pontos Fracos (também denominados de oportunidades de melhoria), são características negativas da instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

A seguir serão analisados os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente do CBMPB, a partir da perspectiva dos bombeiros participantes da pesquisa.





PONTOS FRACOS

Estrutura deficitária;

Poucas unidades em algumas regiões do Estado;

Manutenção preventiva de viaturas;

Insuficiência de Recursos Financeiros;

Logística ineficiente;

Equipamentos e materiais inadequados para determinadas ações;

Falta de:

- ***Planejamento;***
- ***Praças/efetivo;***
- ***Valorização:***
 - ***trabalho realizado;***
 - ***salarial;***
 - ***bombeiros reformados.***

Levando-se em consideração todas as análises apresentadas até este momento, no que diz respeito à corporação CBMPB e ao ambiente no qual ela está inserida, foram identificadas as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, estruturada no modelo da Matriz SWOT. Tais elementos darão suporte ao desenvolvimento do conjunto de estratégias que nortearão as ações a serem implementadas pelo CBMPB:



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Figura 5: Matriz SWOT Atrevida

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>STRENGTHS (FORÇAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissionalismo do efetivo • Credibilidade por parte da sociedade • Comprometimento com o trabalho • Equipamentos bons e modernos • Disciplina militar • Efetivo engajado • Capacitação e Cursos especializados • Bom atendimento ao cidadão • Compromisso com a Sociedade • Trabalho em equipe 	<p>WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura deficitária; • Poucas unidades em algumas regiões do Estado; • Manutenção preventiva de viaturas; • Insuficiência de Recursos Financeiros; • Logística ineficiente; • Equipamentos e materiais inadequados para determinadas ações; • Falta de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planejamento; ○ Praças/efetivo; ○ Valorização: <ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho realizado; ▪ salarial; ▪ bombeiros reformados
FATORES EXTERNOS	<p>OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Político: impacto tributário / incentivos fiscais; possibilidade de mudança de legislação; fiscalização; compras governamentais; infraestrutura (estradas, portos, aeroportos, ferrovias etc.); • Ambiente Econômico: mercados globais; abertura da economia; estabilidade econômica; crescimento dos serviços; • Ambiente Social: preocupação com a saúde; pressões pela conservação do meio ambiente; busca por qualidade de vida; incorporação da mulher ao mercado de trabalho; aumento de valores democráticos; responsabilidade na comunidade; • Ambiente Tecnológico: internet; telecomunicações; informática; convergência tecnológica; automação. 	<p>THREATS (AMEAÇAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Político: impacto tributário / incentivos fiscais; mudança de legislação; • Ambiente Econômico: (des)valorização da moeda nacional; • Ambiente Social: envelhecimento da população; concentração nas grandes cidades x migração para subúrbio; aumento do trânsito nas grandes cidades; menor tempo livre; fim do emprego formal; aumento das taxas de violência; • Ambiente Tecnológico: redução do ciclo de vida dos produtos

Fonte: resultados da pesquisa (2022)

Ato contínuo, conforme Fernandes e Berton (2010), uma vez feito um diagnóstico, analisada a instituição internamente, assim como o ambiente no



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

qual ela está inserida, a organização já tem elementos suficientes para traçar a sua estratégia.

A estratégia, portanto, representa o caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante o seu ambiente. O conjunto dessas estratégias leva a organização a responder sempre seu parâmetro de ação (sua visão), que descreve exatamente onde se quer estar no futuro. Logo, as estratégias levam a organização ao futuro desejado.

ELEMENTOS ESSENCIAIS DO CBMPB: MISSÃO, VISÃO e VALORES

Feitas as análises anteriores, partimos para a revisão e validação da missão, visão e valores do CBMPB, pontos primordiais que guiarão todo o plano de ação. Entretanto, faz-se necessária uma breve explicação de cada item. Segundo Fernandes e Berton (2014), em seu livro *Administração Estratégica*, tem-se que:

- Missão – é a razão da existência de uma organização. Finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela serve. É ela quem dá sentido às ações diárias e, portanto, demarca a área em que a instituição vai atuar.
- Visão – é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro, aquilo que ela pretende ser ou destino que pretende que se torne realidade. Em outras palavras, onde a organização quer chegar; é a explicitação do que se idealiza para a organização.
- Valores - Tudo que agrega importância profissional ao legado da organização. Itens pelos quais a instituição zela tanto interna quanto externamente.

A Missão deve responder à seguinte pergunta: qual é o nosso propósito? Este deve ser um conceito imutável de existência, pois, afinal de contas, só deve existir um único propósito que define a existência do CBMPB. A Visão refere-se à imagem de longo prazo, devendo ser inspiradora e clara para que todos que fazem parte da corporação possam vivenciá-la. Os Valores



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

representam os princípios éticos do CBMPB, normalmente regras morais que norteiam todas as ações do efetivo, incluindo os comandantes.

A importância de ter as declarações de missão, visão e valores é que elas compõem os aspectos norteadores para os comandantes e todos os demais que fazem parte da corporação, pois criam um senso de direção e oportunidade. Elas são uma parte essencial do processo de formulação de estratégias.

Ressaltamos que a instituição deve declarar e disseminar a sua Visão, Missão e Valores, ou seja, suas Diretrizes Estratégicas, pois esta é de fundamental importância, tanto para a execução da estratégia por todos os membros da corporação, quanto para um caminho menos tortuoso na conquista do sucesso.

Após serem realizadas várias pesquisas, levando-se em consideração os elementos norteadores de outras corporações Bombeiros Militares do Brasil, e debatidos em reunião com os comandantes de todas as unidades do CBMPB, foram revisadas e validadas as declarações de Missão, Visão e Valores que representam o CBMPB, assim como foi elaborado o mapa estratégico com base na metodologia do Balance Score Card (BSC).

BSC e MAPA ESTRATÉGICO

Chamamos a atenção para o fato de que o BSC – Balanced Score Card é uma ferramenta inovadora escolhida pela renomada revista **Harvard Business Review (HBR)** como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 80 anos e serve para avaliação e gestão da performance organizacional, atuando como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica.

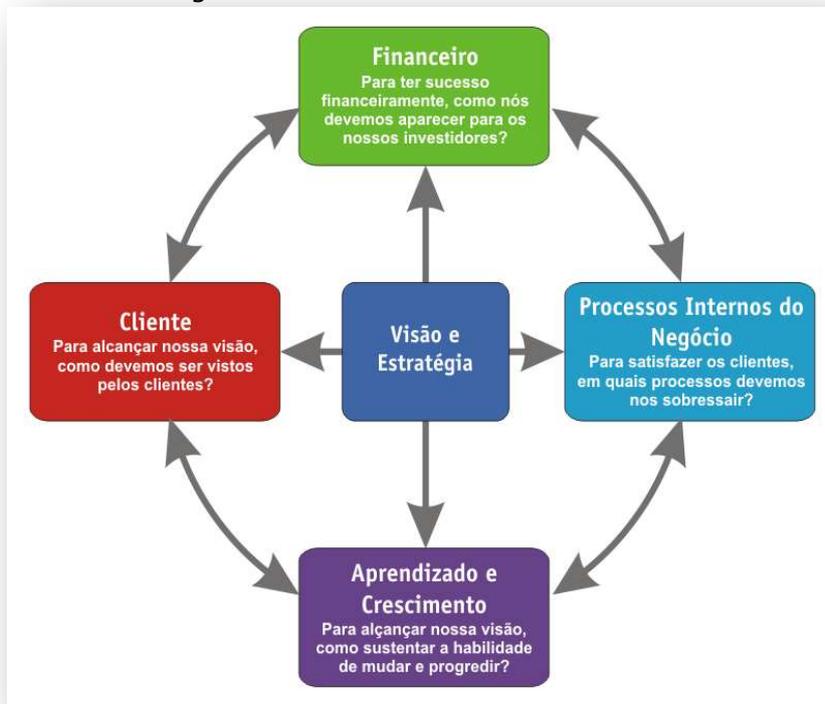
O BSC utiliza um mapa estratégico que deve refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores e perspectivas interna e externa de desempenho. Para organizações privadas, ele está organizado em quatro diferentes perspectivas: **financeira**, **clientes**, **processos internos** (envolve indicadores para mensurar o desempenho dos processos, para se atingir excelência operacional) e **aprendizado e crescimento** (decorre de três



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

fontes: pessoas, sistemas e alinhamento organizacional). Como pode ser vista na imagem abaixo.

Figura 6: BSC – Balanced Score Card



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

Vale destacar que numa instituição pública, como é o caso do CBMPB, a perspectiva financeira corresponde ao orçamento, pois é através deste que uma organização obtém seus recursos. Por isto, no setor público, esta perspectiva dará suporte para as outras perspectivas. Uma ampliação da receita própria ou dos recursos de fomento e uma otimização da execução orçamentária permitem o melhor funcionamento da instituição. Assim, é possível, atender melhor as demais perspectivas, pois com uma maior capacidade financeira, uma organização tem melhores condições de, por exemplo, investir na capacitação de seu corpo funcional e aprimorar a gestão, através do uso da tecnologia de informação. Com efetivos mais qualificados que percebem necessidade de se racionalizar os recursos públicos e a criação de sistemas informatizados que contribuam para o aumento da eficiência tais como, um sistema de custos e um sistema de descentralização orçamentária há um aumento da produtividade dos processos internos.



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Com as perspectivas do BSC em vista, o mapa estratégico traz os objetivos organizacionais que são um conjunto considerado como o caminho para se atingir a visão de futuro, ou seja, na definição dos objetivos deve ser definido “o que” fazer para se chegar aonde a organização deseja.

É considerada a etapa mais difícil do processo, pois está associada ao desdobramento da visão de futuro em pequenas partes, cujo todo culminará no alcance da visão. Conceitualmente, os objetivos são indicações da situação ideal a ser atingida para superação de problemas identificados, elaborados, cuja formulação deve utilizar verbos que expressam ação.

O mapa estratégico do CBMPB pode ser visto na próxima página:

Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027



MISSÃO

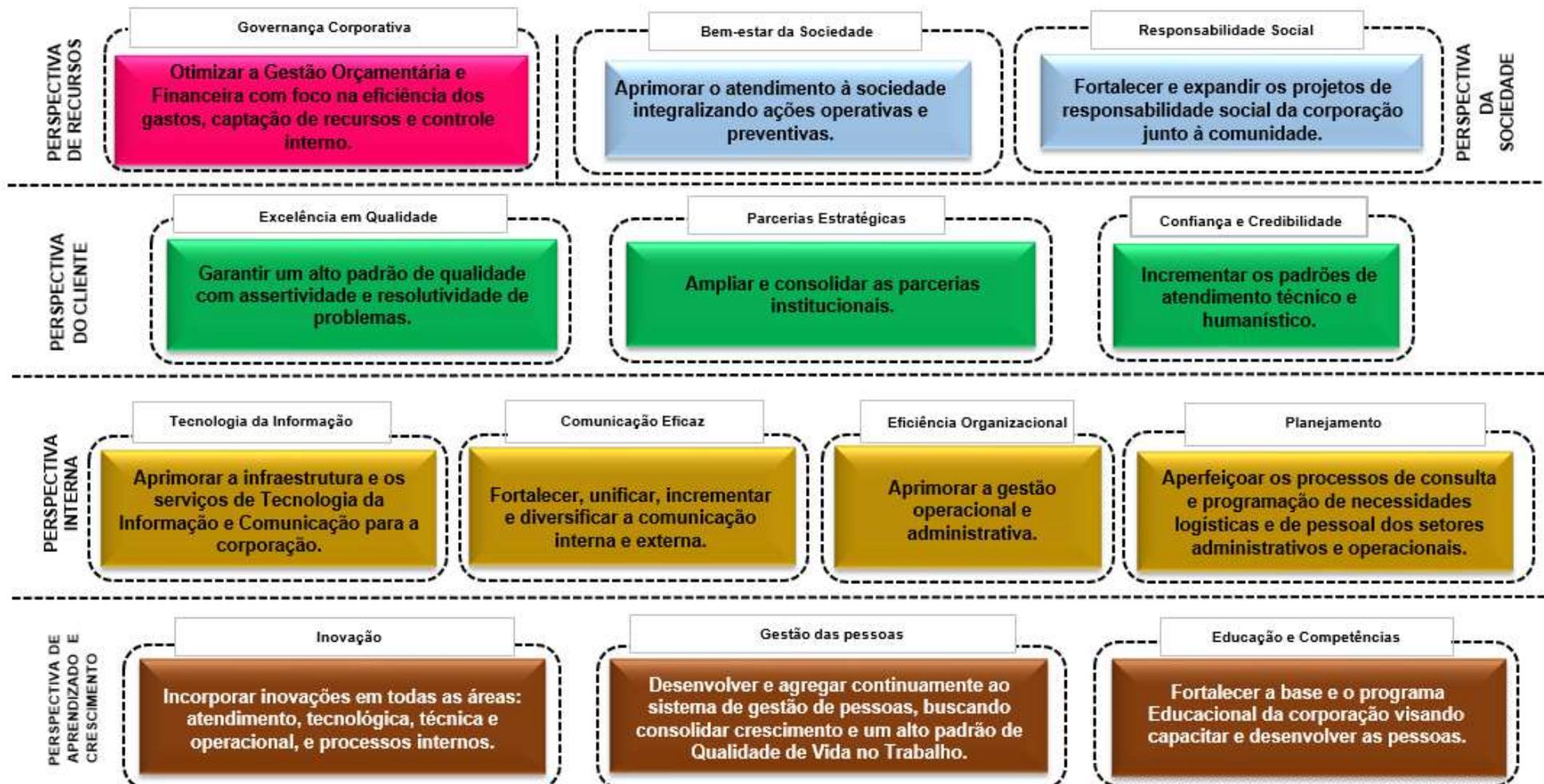
Salvaguardar vidas, bens e recursos ambientais por meio da prevenção, combate e extinção de incêndios, buscas e salvamentos, contribuindo para o bem-estar da sociedade

VISÃO

Ser uma corporação referência em credibilidade, competência técnica e excelência no serviço prestado à sociedade paraibana, até 2027.

VALORES

Profissionalismo
Espírito de Corpo
Disciplina
Ética
Transparência



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027



MISSÃO

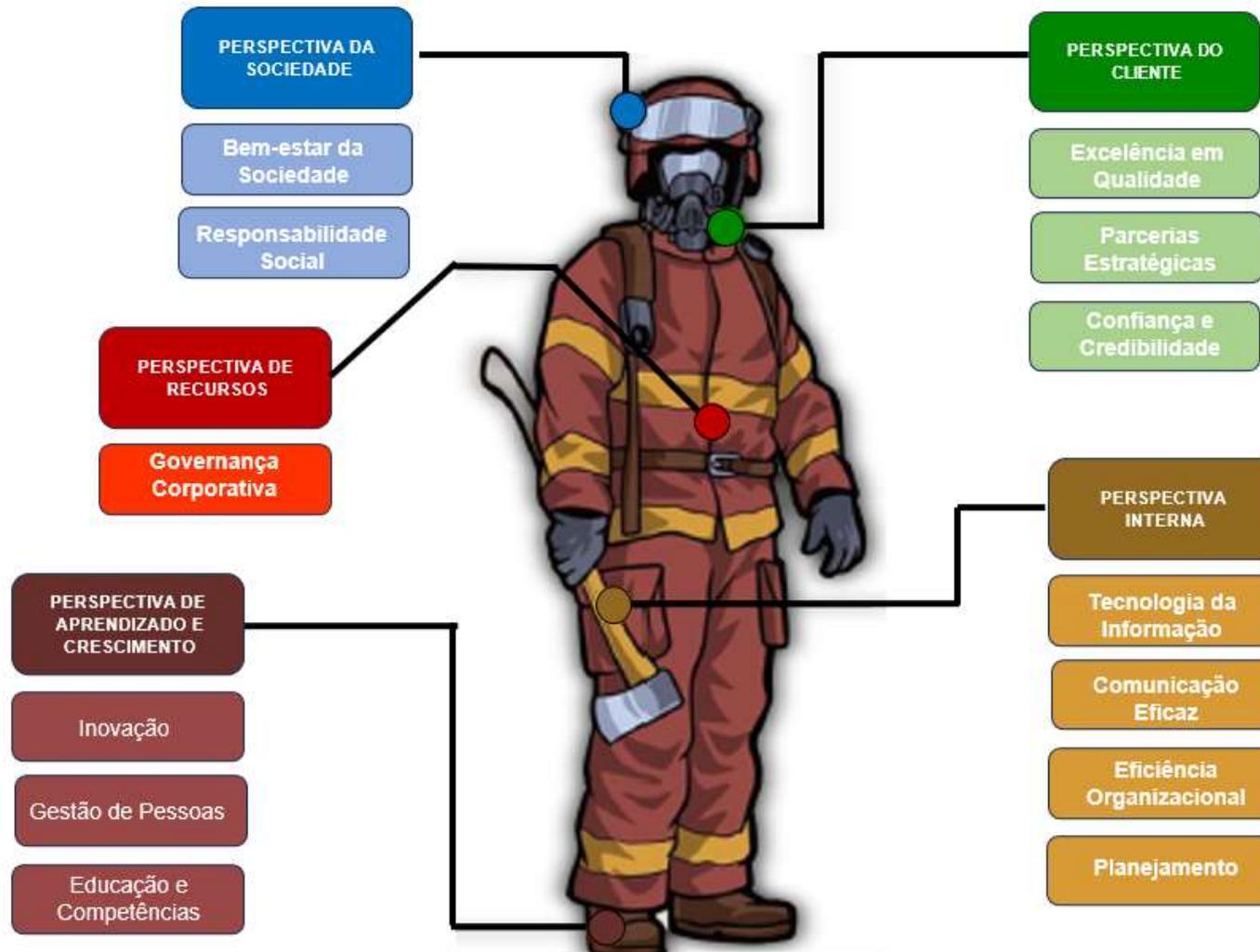
Salvaguardar vidas, bens e recursos ambientais por meio da prevenção, combate e extinção de incêndios, buscas e salvamentos, contribuindo para o bem-estar da sociedade

VISÃO

Ser uma corporação referência em credibilidade, competência técnica e excelência no serviço prestado à sociedade paraibana, até 2027.

VALORES

Profissionalismo
Espírito de Corpo
Disciplina
Ética
Transparência





Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

PLANO DE AÇÃO E OKRS

A partir da elaboração do mapa estratégico, tem-se a base fundamental para a construção do plano de ação, o qual, de fato, se configura enquanto produto do Planejamento Estratégico. Trata-se, portanto, de uma planilha onde são registradas informações sobre as tarefas a serem feitas para possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos apresentados no mapa estratégico.

A ideia é padronizar o trabalho, de maneira a se criar uma rotina para os colaboradores, neste caso específico, todo o efetivo do CBMPB. Basicamente, nesta planilha são listados tópicos com as ações necessárias para se atingir um conjunto de objetivos.

Neste sentido, considerando que este é um planejamento estratégico do tipo participativo, foram consideradas todas as ações seguidas pelos membros de cada uma das unidades que compõem o CBMPB (1ª Região, 2ª Região, 3ª Região e 4ª Região). A fim de facilitar a visualização do plano de ação e o controle da implementação, as colunas da planilha foram organizadas da seguinte forma: PERSPECTIVA/ OBJETIVO ESTRATÉGICO; REGIÃO OU DIRETORIA; AÇÕES TÁTICAS; COMO FAZER; INÍCIO; TÉRMINO; LÍDER DA AÇÃO; SETOR RESPONSÁVEL; RESPONSÁVEL; PARTICIPANTES; OBSERVAÇÃO; STATUS.

Já nas linhas da planilha estão indicadas as sugestões das unidades. Um exemplo da planilha pode ser visto a seguir (o documento completo encontra-se no anexo):

Figura 7: Planilha do Plano de Ação do CBMPB

PLANO DE AÇÃO 2024-2027	PERSPECTIVA/ OBJETIVO ESTRATÉGICO	Região ou Diretoria	AÇÕES TÁTICAS	COMO FAZER	INÍCIO	TÉRMINO	LÍDER DA AÇÃO	SETOR RESPONSÁVEL	RESPONSÁVEL	PARTICIPANTES	OBSERVAÇÃO	STATUS
	Perspectiva de Resposta Operacional e Financeira	1 Região	Realizar um estudo estratégico para avaliar o nível de capacidade operacional e financeira, com o objetivo de identificar as necessidades de investimento e otimizar os recursos.	Realizar um estudo estratégico da Unidade, de 1ª Região, para avaliar a capacidade operacional e financeira, com o objetivo de identificar as necessidades de investimento e otimizar os recursos.	Até 15 de maio de 2024	Até 30 de maio de 2024	CEL SILVA SANTOS - PERSPECTIVA FINANCEIRA E ORGANIZATÓRIA	CEMPB	Chefe de 1ª Região		Atividade em andamento, com a necessidade de recursos para a conclusão do estudo.	
	Perspectiva de Resposta Operacional e Financeira	1 Região	Atualizar o Plano de Investimentos e o Plano de Recursos Humanos, considerando as necessidades das unidades e o cenário econômico atual.	Atualizar o Plano de Investimentos e o Plano de Recursos Humanos, considerando as necessidades das unidades e o cenário econômico atual.	De 01 de junho de 2024	Até 31 de maio de 2024	CEL SILVA SANTOS - PERSPECTIVA FINANCEIRA E ORGANIZATÓRIA	CEMPB	Chefe de 1ª Região	Chefe de 1ª Região, Chefe de Unidade de 1ª Região	Atividade em andamento, com a necessidade de recursos para a conclusão do estudo.	
	Perspectiva de Resposta Operacional e Financeira	1 Região	Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos, visando a otimização dos processos e a melhoria da qualidade dos serviços.	Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos, visando a otimização dos processos e a melhoria da qualidade dos serviços.	De 01 de junho de 2024	Chamada de licitação em junho de 2024	CEL SILVA SANTOS - PERSPECTIVA FINANCEIRA E ORGANIZATÓRIA	NSI	Chefe de NSI	Chefe de 1ª Região, Chefe de Unidade de 1ª Região	O Chefe de NSI deverá realizar um estudo para a implementação do sistema, com a necessidade de recursos para a conclusão do estudo.	
	PERSPECTIVA SOCIEDADE - BEN ESTAR DA SOCIEDADE - BEM ESTAR DA SOCIEDADE - BEM ESTAR DA SOCIEDADE	1 Região	Realizar um estudo de viabilidade para a implementação de um programa de capacitação profissional para os servidores públicos.	Realizar um estudo de viabilidade para a implementação de um programa de capacitação profissional para os servidores públicos.	mar-1	de-24	TC SABRINA	BPS	Chefe de BPS	Chefe de BPS, BPS de unidades subordinadas		
	PERSPECTIVA SOCIEDADE - BEN ESTAR DA SOCIEDADE - BEM ESTAR DA SOCIEDADE	1 Região	Implementar um programa de capacitação profissional para os servidores públicos, visando a melhoria da qualidade dos serviços.	Implementar um programa de capacitação profissional para os servidores públicos, visando a melhoria da qualidade dos serviços.	mar-1	de-24	TC SABRINA	Chefe de BPS	Chefe de BPS	Coordenador de Unidade, BPS de unidades subordinadas		
	PERSPECTIVA SOCIEDADE - BEN ESTAR DA SOCIEDADE	1 Região	Desenvolver um plano de trabalho para a implementação de um programa de capacitação profissional para os servidores públicos.	Desenvolver um plano de trabalho para a implementação de um programa de capacitação profissional para os servidores públicos.	mar-1	de-24	TC SABRINA	BPS	Chefe de BPS	BPS de Unidades Subordinadas		

Fonte: Elaboração própria (2023)



Planejamento Estratégico CBMPB 2024-2027

Destaca-se que a finalidade do plano de ação é fornecer um roteiro claro e objetivo para alcançar uma meta ou resolver um problema, garantindo que todas as atividades necessárias sejam planejadas e executadas de forma consistente e eficaz. Entretanto, não existe um bom planejamento sem um controle adequado. Noutras palavras, a implementação do plano de ação exige um acompanhamento atencioso e contínuo, a fim de ter a informação do quão próximo se está do atingimento de um determinado objetivo.

Logo, adotamos a metodologia de gestão OKR, que tem como objetivo simplificar a forma de encarar os chamados “*Objectives and Key Results*”, ou seja, os objetivos principais de uma organização. Tal metodologia auxilia na definição de objetivos e desdobramento de metas para potencializar os resultados da instituição como um todo. O OKR possibilita uma gestão de metas mais eficiente desde o planejamento estratégico até a etapa mais operacional da organização. A princípio, o OKR ganhou destaque por ser utilizado por grandes corporações de tecnologia, como é o caso do Google. Ele se espalhou por ser um modelo de metodologia ágil com parâmetros mensuráveis e aderentes ao contexto disruptivo nos negócios.

A fim de facilitar a visualização dos OKRs e o controle da implementação, as colunas foram organizadas da seguinte forma: REGIÃO OU DIRETORIA; PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO - EDUCAÇÃO E COMPETÊNCIAS; COMO É CALCULADO?; PERIODICIDADE DA ANÁLISE; COMENTÁRIOS; VALOR BASE; VALOR ALVO; VALOR ATUAL; PROGRESSO. Já nas linhas estão indicadas as sugestões das unidades. A seguir, tem-se um exemplo (o documento completo encontra-se no anexo):

Figura 8: Planilha dos OKRs do CBMPB

Região ou Diretoria	Objectives and Key Results 2024-2027	Como é calculado?	Periodicidade da análise	Comentários	Data inicial	Data atual		Progresso
					01-jan-24		5-mai-24	
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO - EDUCAÇÃO E COMPETÊNCIAS					Valor base	Valor alvo	Valor atual	
1 Região	Realizar formulário através do Google Foms com a finalidade de traçar um perfil de competências do CBMPB.	1	01 mês	O resultado desta pesquisa irá mostrar qual nível do conhecimento técnico o CBMPB mais tem especialistas e quais são as mais demandadas, da mesma forma que terá sugestões dos militares sobre os eixos do conhecimento eles pretendem se qualificar. Bem como as suas formações.	01/mar/24		30/mar/24	
1 Região	Realizar a análise dos dados da pesquisa de competências	1	01 mês	Será produzido um relatório com gráficos e dados estatísticos	01/julho/24		30/jul/27	-2%
1 Região	Apartir dos resultados, deve-se construir um calendário de instruções para os anos	1	5 meses	Buscar realizar cursos nas áreas mais difíceis do CBMPB	01/ago/24		23/dez/24	0%
1 Região	Implementar novos níveis de formação e conhecimento	1	anual		01 mar 24	4,0	0	100%
PERSPECTIVA INTERNA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL					Valor base	Valor alvo	Valor atual	Progresso
1 Região	Calendário de especialização profissional	1	anual		01 mar 24	4,0	0	100%
1 Região	Buscar efetuar vagas para cursos em corporações comitês	1	anual		01 de jan 24	4,0	0	
1 Região	criar agentes multiplicadores do conhecimento profissional na corporação	1	anual		01 fev 24	4,0	0	100%
1 Região	Revisão cosntante dos conhecimentos difundidos nos cursos de especialização	1	anual		01 fev 24	4,0	0	100%
PERSPECTIVA INTERNA RESPONSABILIDADE AMBIENTAL					Valor base	Valor alvo	Valor atual	Progresso

Fonte: Elaboração própria (2023)



COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMPB

Equipe de elaboração

Brazilliant Consultoria Ltda.

CNPJ 10.015.020/0001-90

Área de atuação: consultoria, treinamento, exportação de produtos brasileiros

Av. Maranhão, 739 – Sala 304
Empresarial Giuseppi Coutinho
Bairro dos Estados – João Pessoa – PB
CEP 58030-260

Contato: +55 (83) 3578-1868

www.brazilliant.com.br

Equipe de consultoria

Luciana Ribeiro Rabay Butcher
Luciane Albuquerque Sá de Souza
Pedro Henrique Medeiros Vieira (Estagiário)

Equipe de oficiais

Coronel Marcelo Augusto de Araújo Bezerra
(Comandante Geral)
Coronel QOBM Lucas Severiano de Lima Medeiros
Tenente Coronel QOBM Keoma do Nascimento Silva
Major QOBM Luize Virginia Ribeiro Pereira
Major QOBM Osvaldo Barbosa de Pontes Neto
Major QOBM Maria Iolanda Ribeiro Mendes
Major QOBM Marcelo Henrique Villar Malheiros
Capitão QOABM Aldery Andrade Menezes

Documento elaborado em 2023.

Documento de circulação restrita; sua publicação deve ser feita mediante autorização do comando geral da corporação.