

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO 7º GRUPAMENTO DE BOMBEIROS DO ESTADO DO PARANÁ NO SERVIÇO DE PREVENÇÃO CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO

Mariana Lorenzi¹

RESUMO

É atribuição constitucional dos Corpos de Bombeiros os serviços de prevenção e combate a incêndios, sendo os serviços preventivos as Análises de Planos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (plantas técnicas elaboradas por Engenheiros Civis e Arquitetos com registro no CREA ou CAU) e as Vistorias Técnicas em eventos temporários, nas edificações comerciais e residenciais multifamiliares a fim de verificar se elas estão em acordo com as normas vigentes de segurança contra incêndio. O 7º Grupamento de Bombeiros (7ºGB) do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná é a Unidade responsável pelo atendimento operacional de ocorrências bem como de gerir os Serviços de Prevenção e Combate a Incêndio (SPCI) na região metropolitana (Norte) e 33 bairros da região norte de Curitiba. Este grupamento, no ano de 2012, adotou uma metodologia de planejamento estratégico voltada ao serviço de prevenção contra incêndio e pânico, objetivando melhorar os serviços prestados, diminuindo tempo resposta além de tornar-se referência nesta área. Com este estudo buscou-se avaliar os resultados obtidos pelo 7º GB após a implantação desta metodologia. Com relação a metodologia utilizada, se trata de um estudo de caso aliado a pesquisa bibliográfica e documental, quanto a abordagem ela é classificada como uma pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos ela é exploratória. Os dados foram coletados por meio de questionário, de entrevista e de pesquisa documental. Foi verificado neste trabalho que houve aumento de arrecadação expressivo bem como aumento de número de serviços prestados, foi verificado também que, conforme o Plano Estratégico, houve a estadualização de dois Postos de Bombeiros Comunitários (Almirante Tamandaré e Campina Grande do Sul) e a implantação do Serviço de Prevenção nestes municípios. Por fim, foi sugerido um *checklist* para implantação de planejamento estratégico com base no referencial teórico abordado e no Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Prevenção de Incêndios. Governança Pública.

¹ Mestre em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Email: mariana.lorenzi@bm.pr.gov.br

**STRATEGIC PLANNING: A STUDY ON THE 7TH FIRE
DEPARTMENT OF THE STATE OF PARANÁ IN THE FIRE AND
PANIC PREVENTION SERVICE**

ABSTRACT

Fire prevention and firefighting services are constitutionally assigned to fire brigades, and fire prevention and panic safety analysis (technical plans prepared by Civil Engineers and Architects registered at CREA or CAU) and Technical Surveys at temporary events, in multi-family commercial and residential buildings to verify that they comply with current fire safety standards. The 7th Fire Department (7th GB) of the Paraná State Fire Department is the unit responsible for operational incident handling as well as managing the Fire Prevention and Fighting Services (SPCI) in 14 municipalities of the metropolitan region and 33 neighborhoods of the northern region of Curitiba. This group, in 2012, adopted a strategic planning methodology focused on the fire and panic prevention service, aiming to improve the services provided, reducing response time and becoming a reference in this area. This study aimed to evaluate the results obtained by the 7th GB after the implementation of this methodology, as well as to present the description of the 7th GB strategic planning and to compare it with the 7th GB Strategic Planning, to evaluate if there was an increase in the revenue from the Service. Regarding the methodology used, it is a case study allied to bibliographic and documentary research, as the approach is classified as a qualitative research, as the objectives it is exploratory. Data were collected through questionnaire, interview and documentary research. It was verified in this search that there was a significant increase in revenue as well as an increase in the number of services provided, it was also verified that, according to the Strategic Plan, there was the nationalization of two Community Fire Stations (Almirante Tamandaré and Campina Grande do Sul) and the implementation Prevention Service in these municipalities. Finally, a checklist was suggested for the implementation of strategic planning based on the theoretical framework studied and the Fire Department Strategic Planning.

Key Words: Strategic planning. Fire Prevention. Public Governance.

Artigo Recebido em 01/08/2020 e Aceito em 20/10/2020

1.INTRODUÇÃO

Os Corpos de Bombeiros Militares, no Brasil, são organizações do poder executivo do nível estadual, regidos pelas Constituições Estaduais, bem como por legislações próprias. O primeiro serviço de combate a incêndios no Paraná surgiu em Curitiba, em 1882, com a Sociedade Teuto-Brasileira de Bombeiros Voluntários. Em 1912, foi criado o Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná (CORPO DE BOMBEIROS DO ESTADO DO PARANÁ, 2018, online). Diferentemente da quase totalidade dos estados, conforme parágrafo único da Constituição Estadual, o Corpo de Bombeiros do Paraná ainda é integrante da Polícia Militar (COSTA, 2008).

De acordo com a Constituição do Estado (1989) em seu artigo 48:

(...) Art. 48. À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, **a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos**, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei., (CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ, 1989, art. 48, online, grifo nosso).

Nesse sentido a prevenção de incêndios compreende medidas que visam evitar um princípio de incêndio ou limitar a propagação do fogo na ocorrência de um sinistro, tais como determinar a distribuição dos equipamentos de detecção e combate a incêndio, treinamento de pessoal, vigilância contínua, ocupação de edificações considerando o risco de incêndio, arrumação geral e limpeza (FERNANDES, 2010).

Conforme Brentano (2011), o risco de incêndio de uma edificação é determinado levando-se em consideração as suas características construtivas e de ocupação. Dessa forma, as medidas de segurança são implantadas de acordo com os materiais empregados e atividades desempenhadas no local.

Estruturalmente, o Corpo de Bombeiros está dividido em grupamentos e subgrupamentos independentes distribuídos no território paranaense. O estudo de caso se deu no 7º Grupamento de Bombeiros do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná. Ele possui três Subgrupamentos (SGB), a saber: 1º SGB, localizado na cidade de Curitiba, é responsável por 33 bairros e possui quatro postos operacionais de bombeiros (Postos de Bombeiros do Cabral, Bairro Alto, Pilarzinho e Santa Felicidade); 2º SGB, com sede em Campo Largo possui uma estrutura que comporta as seções administrativas e operacionais responsáveis pelos municípios de Campo Largo, Campo Magro, Balsa Nova, Itaperuçu, Almirante Tamandaré, Rio Branco do Sul, Cerro Azul e Doutor Ulysses. O 2º SGB conta com os Postos de Bombeiros de Campo Largo e Almirante Tamandaré, além do Posto de Bombeiro Comunitário de Rio Branco do Sul; 3º SGB com sede na cidade de Colombo é responsável pelos municípios de Colombo, Campina Grande do Sul, Quatro Barras, Bocaiuva do Sul, Adrianópolis e Tunas do Paraná, possui dois Postos de Bombeiros, no município de Colombo e de Campina Grande do Sul, ambos com uma estrutura administrativa e operacional. O presente estudo analisou o planejamento estratégico adotado no 7º GB, a partir do estudo da primeira versão do Plano Estratégico (2012-2014) e da versão atual (2015-2018) que foram fornecidos pelo Comando da Unidade.

Segundo o artigo 144 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) é atribuição dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados os serviços de prevenção e combate a incêndios. Estes serviços se dão na forma operacional no atendimento a ocorrências de incêndios e salvamentos bem como na forma preventiva por meio de análises de projetos de incêndio, vistorias técnicas preventivas e demais serviços atinentes à segurança de edificações e em eventos temporários.

Desse modo, conforme Ziulkoski (2013), para que a concessão do alvará de funcionamento para estabelecimentos esteja perfeitamente válida, os fiscais deverão exigir dos responsáveis pelos estabelecimentos uma série de

documentos, dentre os quais documento comprobatório de aprovação do Corpo de Bombeiros local e da vigilância sanitária. Os Municípios deverão dar exemplo de boa gestão e condicionar em suas legislações a concessão da licença à apresentação dos documentos de vistoria provenientes do Corpo de Bombeiros. Quanto à aprovação do Corpo de Bombeiros, esta, sim, será de competência deste órgão, cabendo ao Município apenas exigir a devida documentação do proprietário (ZIULKOSKI, 2013).

A governança – entendida como um sistema de valores pelo qual as organizações são dirigidas e controladas – exige que todos os indivíduos envolvidos nas ações e atividades no setor público não sobreponham as suas aspirações e valores pessoais acima da boa gestão. Esse comportamento deve estar apoiado nos princípios de transparência (*disclosure*); equidade (*fairness*); prestação de contas (*accountability*); cumprimento das leis (*compliance*); e ética (*ethics*). (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nos desafios da administração pública contemporânea destaca-se a necessidade de gestores públicos competentes e comprometidos. Esse novo gestor público precisa reunir diversas características e qualidades, como habilidades, competências e capacidade de inovar. (MATIAS-PEREIRA, 2010). Observa-se que grande parte das organizações públicas não possuem cultura organizacional definida, não estabelecem preceitos como missão, visão e valores, não estabelecem metas e objetivos a serem alcançados tampouco planejam suas ações.

O cidadão que deseja empreender, abrir ou regularizar uma empresa depende da fiscalização e da aquiescência dos mais diversos órgãos públicos. Segundo a Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON, 2017), o tempo médio para abertura e funcionamento pleno de uma empresa, mesmo que MEI ou Microempresa, as quais representam 99% do total das empresas no Brasil, é de 79,5 dias.

Lazzarini (1999, p. 342), relata que não se pode deixar de reconhecer

que o Corpo de Bombeiros Militar tem o Poder de Polícia, conceituado como:

“conjunto de atribuições da Administração Pública, indelegáveis aos particulares, tendentes ao controle dos direitos e liberdades das pessoas, naturais ou particulares, jurídicas, a ser inspirado nos ideais do bem comum e incidente não só sobre elas, como também em seus bens e atividades”.

Por conseguinte, nos últimos quarenta anos, a taxa de natalidade brasileira dobrou e aliado a isto, observa-se que a mesma migrou dos campos para a cidade, ocasionando um incremento industrial, uma diversificação comercial e uma alta capacidade de prestação de serviços (FERNANDES, 2010).

Neste cenário, com um grande aumento da população, ocorre também o aumento na construção de edificações (casas, prédios, shopping centers, etc.), necessárias ao atendimento dessas pessoas, o que, obviamente, acaba por intensificar os riscos e a probabilidade de incêndios, sendo necessária uma reação da sociedade frente a essas demandas, assim como do Estado, a quem cabe constitucionalmente o efetivo exercício do poder de polícia na fiscalização e normatização de prevenção de incêndios (SCHUNIG, 2015).

2. METODOLOGIA

Foram pesquisados livros e publicações na área de planejamento estratégico e governança dos seguintes autores: Oliveira (2018), Matias-Pereira (2010 e 2012), Chiavenatto e Sapiro (2009), Drucker (1962 e 1967), Cruz (2017), Andrade (2016), Ribeiro e Bliacheriene (2013), além de pesquisa no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Quanto a coleta de dados, foram realizados estudos documentais e a aplicação de questionário para os colaboradores internos do 7ºGB com o intuito de verificar a visão dos mesmos acerca do plano estratégico além de verificar a possível necessidade de melhorias na instituição. Foi realizada, também, uma entrevista com o comandante do 7ºGB

(de 2011 a 2018) com objetivo de identificar as ações realizadas para implantação do Plano Estratégico. O 7º Grupamento de Bombeiros (7ºGB) do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, objeto deste estudo de caso, foi criado pelo do Decreto Estadual nº 8529, de 13 de outubro de 2010, entretanto, sua implantação efetiva deu-se em 05 de abril de 2011 e sua área de atuação abrange 13 municípios da região metropolitana norte bem como 33 bairros da área norte de Curitiba. A delimitação temporal adotada para esta pesquisa corresponde aos anos de 2011 a 2018. Esse período corresponde a implantação do 7ºGB (2011), sendo a primeira versão implementada no período de 2012 a 2015 e a segunda versão do Plano Estratégico que compreende o período de 2015 a 2018.

3. REFERENCIAL TEORICO

3.1 PLANEJAMENTO

Oliveira (2018) define planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Desse modo o planejamento deve ser um processo permanente e metódico, de abordagem racional e científica dos problemas.

De acordo com Drucker, (1962 citado por OLIVEIRA, 2018) planejamento não diz respeito apenas a decisões futuras, mas também às implicações futuras de decisões presentes.

Já, na concepção de Matias-Pereira (2012, p. 123), o planejamento “é uma prática essencial na administração, pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização dessa ferramenta traz as organizações”. Nessa esteira, o autor também destaca como benefício adquirido pelo planejamento a elevação da eficiência, eficácia, e efetividade da organização, pois ele contribui

para evitar a desorganização nas operações, além de aumentar a racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando a possibilidade de alcançar os objetivos da organização.

De acordo com Chiavenatto e Sapiro (2009), existem três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional. As diferenças entre eles estão especificadas em Quadro 01:

Quadro 01 – Diferenças entra Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

| | Planejamento Estratégico | Planejamento Tático | Planejamento Operacional |
|---------------------------|--|---|--|
| Horizonte temporal | Longo prazo, tendo consequências e efeitos estendidos por vários anos | Projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual | É projetado para o curto prazo, para o imediato |
| Abrangência | Envolve a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional | Envolve cada departamento, com recursos específicos, e preocupa-se em atingir objetivos departamentais. | Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas |
| Conteúdo | Genérico, sistêmico e abrangente. | É menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico | É detalhado, específico e analítico. |
| Definição | É definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados | É definido em nível intermediário, em cada departamento da organização. | É definido em nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade |

Fonte: Oliveira (2018)

O planejamento estratégico quando aplicado de forma isolada se mostra insuficiente, portanto, ele deve ser utilizado em conjunto com os planejamentos tático e operacional (OLIVEIRA, 2018).

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A evolução da ciência militar, bem como da força de pensamento de inúmeros filósofos, que utilizaram ferramentas e palavras para influenciar a

evolução histórica, contribuíram significativamente para a concepção e planejamento das estratégias (MATIAS-PERERIRA, 2012).

Ainda na perspectiva de Chiavenato e Sapiro (2009), durante a Segunda Guerra, o pensamento estratégico foi exigido para enfrentar situações arriscadas e imprevistas. Houve também a gestão de recursos limitados em uma economia de guerra que incentivaram a ciência da administração.

As origens da matriz SWOT não são conhecidas, pois surgiram de anotações de aulas do professor Kenneth R. Andrews, por volta dos anos 50, não existindo artigos acadêmicos relacionados. Entretanto, a prática de cruzar fatores internos com fatores externos já era conhecida desde 1949, em trabalhos realizados na empresa Du Pont, por exemplo (Chiavenato e Sapiro, 2009).

A partir da análise de Kotler (1980) o planejamento estratégico pode ser definido como: uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção (âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais) a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação (positivo, neutro ou negativo) com o ambiente. Desse modo, o grau de interação varia de acordo com o comportamento estratégico da organização perante o ambiente em que o mesmo está inserido.

Em seu turno, Drucker (2018) entende que o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Corroborando uma percepção mais institucional, Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008, apud MATIAS-PEREIRA, 2012), ressaltam que nas últimas três décadas, as práticas de planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas, a partir das

reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, que passou a dar ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental. Os autores citam que o planejamento estratégico vem sendo utilizado na administração pública em diversos países, como Chile, no que diz respeito as definições estratégicas e produtos-usuários, Uruguai, por meio da elaboração dos planos de gestão como base para o orçamento e dos Estados Unidos a partir da elaboração do orçamento público.

3.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico

De acordo com Matias Pereira (2012), em um primeiro momento, deve-se realizar a **sensibilização ou mobilização de atores**, em que há a definição de quem é o ator ou grupo que planeja pois busca ajudar a esclarecer os efeitos positivos das ações de planejamento no dia a dia de trabalho dos atores envolvidos. Em seguida, o **diagnóstico prévio**, se iniciará a partir da construção de um roteiro utilizando de ferramentas simples, que visam identificar e sistematizar problemas percebidos, atores, experiências, políticas e condicionantes existentes, bem como recursos e projetos em andamento. O próximo estágio se concentra na **prática de oficinas**, que devem ser organizadas em oito momentos, sob a forma modular. Cada uma delas podem assumir pesos diferenciados segundo cada localidade/realidade. Em seguida, na fase da **implementação**, ocorrerá a realização do planejamento onde é necessário a efetivação de procedimentos específicos, que visam incorporar as linhas de ação traçadas ao dia-a-dia das organizações. No próximo estágio temos o **monitoramento**, nessa etapa busca-se identificar os indicadores de resultados (definem a mensuração das metas físicas e/ou financeiras do planejamento), indicadores do processo (buscam medir o desempenho das atividades-meios) e Indicadores contextuais (visam acompanhar a evolução das condições externas que embasaram o planejamento). Por fim o estágio da

Revisão tem como finalidade a revisão do planejamento. O planejamento também deve prever mecanismos de sua **revisão/atualização**.

3.2.2 Missão, Visão e Valores Organizacionais

Porto (2008) define que missão é a razão de existência da organização e transmite seus valores aos funcionários, fornecedores e demais públicos. Andrade (2008) afirma que a missão deve ter credibilidade e que todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos com seus objetivos. Ela deve estar orientada para o futuro em longo prazo, e não para o curto prazo.

Como demonstra Oliveira, (2018), a visão organizacional representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, em consonância com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica. Reforçando essa concepção, Oliveira (2018) observa que o estabelecimento da visão organizacional da empresa envolve questões racionais, mas também emocionais. Corroborando essa concepção organizacional, Chiavenato e Sapiro (2009), entendem que a visão é a imagem com a qual a organização se vê no futuro, a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou onde fazem negócio.

De acordo com Abdalla et al (2019) os valores organizacionais representam as crenças que norteiam os comportamentos que se esperam das participantes de um determinado ambiente institucional. A formação dos valores nasce com o surgimento da organização, geralmente semelhantes aos valores individuais de seu fundador ou sócios. Nas organizações públicas, tal como a missão e a visão, os valores também podem estar formalizados na regulamentação jurídica que a constituiu, bem como nos atributos de valor que permitem certo nível de vinculação com a sociedade. Essas condições também

estão relacionadas com a formalização de políticas organizacionais coerentes e alinhadas com os valores propostos (REZENDE, 2015).

3.2.3 Mapas Estratégicos e *Balanced Scorecard* (BSC)

Os mapas estratégicos, de acordo com Kaplan e Norton (2004) são a representação visual da estratégia, representação gráfica das causas e efeitos entre os componentes da estratégia da organização. Desse modo, os mapas estratégicos são tão importantes quanto o próprio *Balanced Scorecard*.

O sucesso com os cliente-alvo é o principal componente da melhoria do crescimento financeiro. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Conseqüentemente, os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia (KAPLAN E NORTON, 2004).

Para a criação de valor no setor público é semelhante ao modelo do setor privado, mas com diferenças importantes. Primeiro, o critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público é o desempenho no cumprimento da missão. Isto é, como elas abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões, as mesmas devem definir seu impacto social e seus objetivos maiores de maneira diferente. Como exemplo de missão pode-se citar o caso da *Royal Canadian Mounted Police*: “Lares seguros, comunidades seguras”. Sendo as perspectivas fiduciária, do cliente, interna de aprendizado e de crescimento ao invés de financeira, do cliente, interna de aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 2004).

A metodologia do BSC foi inicialmente construída com vistas ao universo empresarial, portanto a sua concepção tem como objetivo a interligação entre o desenvolvimento da estratégia organizacional com a sua implementação, isto é, na interligação dos objetivos estratégicos com as medidas de desempenho, combinando objetivos de longo prazo com ações de curto prazo (KAPLAN e

NORTON, 2004). O BSC foi desenvolvido pelos professores Norton e Kaplan e é um instrumento de gestão organizacional relevante, orientado para criação de valor de futuro.

De acordo com Matias-Pereira (2012), o BSC está estruturado em quatro diferentes perspectivas: financeira (envolve a estratégia de crescimento, de rentabilidade e de risco, sob a ótica do acionista); cliente; processos de negócios internos e aprendizado e crescimento das pessoas.

Ele estabelece uma relação de causalidade entre os objetivos e suas perspectivas, ele pode ser caracterizado como um sistema de gestão estratégica, porque propicia o acompanhamento acerca do alcance das metas, além de representar uma eficaz ferramenta de comunicação, pois se trata de uma estratégia sumarizada a partir de um mapa estratégico que apresenta temas distribuídos em perspectivas ou dimensões, organizados por um quadro de medidas (*Scorecard*). Ademais, o BSC é estruturado com os seguintes componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Assim sendo, o BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações diárias possam estar em consonância com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços, motivar pessoas, medir e avaliar o desempenho através de indicadores. Para alcançar sucesso, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada de maneira significativa através de um mapa estratégico que permita mostrar uma arquitetura lógica sobre como os ativos intangíveis podem ser transformados em ativos tangíveis (ou financeiros); Em um segundo momento, se estabelece a montagem do mapa da estratégia. Tal montagem tem como finalidade desdobrar a estratégia em perspectivas básicas. Para cada uma das perspectivas básicas (financeira, cliente, processos internos, inovação) são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes que devem mostrar se estas metas estão sendo atingidas ou não. A Montagem do BSC

tem como finalidade transmitir e comunicar às pessoas de maneira consistente os objetivos estratégicos, bem como seus desdobramentos, indicadores, metas e ações. Em função desses parâmetros algumas organizações fazem desdobramentos adicionais para cada perspectiva utilizada, definindo os fatores críticos, dimensões críticas, metas e ações necessárias.

No setor público, segundo Gomes, Mendes e Carvalho (2010) se dá uma maior importância à perspectiva dos cidadãos/clientes, em detrimento da perspectiva financeira, considerando que o foco não é colocado nos investidores e na maximização do seu valor, mas sim na satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes. Isto é, ao alinhar a perspectiva do cliente com a estratégia dá-se voz às suas expectativas e à introdução das suas necessidades na definição dos serviços públicos que prestar. Dessa forma, a posição da perspectiva financeira no modelo original é ocupada pela perspectiva dos clientes devido à missão dessas organizações.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

4.1 CORPOS DE BOMBEIROS

A Lei Federal nº 13.425, de 30 de março de 2017, conhecida como Lei Kiss, estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio. Assim sendo, a referida lei atribui aos Corpo de Bombeiros:

Art. 3º Cabe ao Corpo de Bombeiros Militar planejar, analisar, avaliar, vistoriar, aprovar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público, sem prejuízo das prerrogativas municipais no controle das edificações e do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano e das atribuições dos profissionais responsáveis pelos respectivos projetos.

No Brasil, tem-se por dispositivos constitucionais a configuração militar para os corpos de bombeiros. Eles se caracterizam como organizações do poder executivo do nível estadual, regidos pelas constituições estaduais, bem

como legislações próprias. Assim sendo, os Corpos de Bombeiros Militares precisam obedecer ainda a Decreto-Lei nº 667 de 1969, que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, além de dar outras providências (BRASIL, 1969). De acordo com Costa (2008), o propósito da existência dos Corpos de Bombeiros é prestar serviços específicos que garantam o bem-estar público, que pode ser resumido no cumprimento humanitário do lema adotado por todos os corpos de bombeiros militares: *Alienam Vitam et Bona Salvare!* (Vidas Alheias e Riquezas Salvar!).

No quadro abaixo é possível observar como a categoria dos bombeiros é institucionalmente reconhecida em alguns países do mundo:

Quadro 02 - Categoria Predominante de Bombeiros

| Países | Categoria de Bombeiros | | | Categoria Predominante | |
|----------------|------------------------|------------|----------------------|------------------------|------------|
| Brasil | Militar | Voluntário | Profissional público | Militar | |
| Chile | Voluntário | | | Voluntário | |
| Argentina | Militar | Policial | Voluntário | Voluntário | |
| França | Militar | Voluntário | Profissional público | Voluntário | |
| Portugal | Profissional privado | Voluntário | Misto | Profissional público | Voluntário |
| Itália | Profissional | | Voluntário | | Voluntário |
| Alemanha | Voluntário | | Profissional público | | Voluntário |
| Japão | Profissional público | | | Profissional | |
| Estados Unidos | Voluntário | Misto | Profissional público | Voluntário | |

Fonte:Costa (2008)

Conforme consta no plano estratégico do Corpo de Bombeiros (2017), o Corpo de Bombeiros do Paraná surgiu em Curitiba, em 1882, com a Sociedade Teuto-Brasileira de Bombeiros Voluntários. Por sua vez, esta instituição visava atender a demanda da população paranaense, entretanto, devido aos escassos recursos, a mesma se torna uma instituição de caráter apenas complementar. O Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, foi criado mediante lei assinada pelo presidente da Província, Carlos Cavalcanti de Albuquerque. No dia 8 de outubro de 1912, após a leitura da primeira ordem do dia, realizada pelo Major

Fabriciano do Rego Barros, primeiro Comandante da corporação, deu-se início então aos serviços do Corpo de Bombeiros no Paraná.

No Estado do Paraná, a Lei Estadual 19.449 de 6 de abril de 2018 regula o exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar e institui normas gerais para a execução de medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres (PARANÁ, 2018). Já o Decreto 11.868 de 3 de dezembro de 2018 regulamenta a Lei nº 19.449, de 05 de abril de 2018, para dispor sobre o exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar (PARANÁ, 2018).

4.2 COMPARAÇÃO ENTRE PLANOS ESTRATÉGICOS

Após comparar o plano estratégico do 7ºGB com o Plano estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná e da LIGABOM foi possível verificar que alguns pontos possuem semelhanças como os pilares fundamentais (Metas e Resultados), alguns valores são comuns aos dois, entretanto, por serem instituições militares, são pautados na disciplina e hierarquia, e por se tratarem de órgão públicos, estão sujeitos ao artigo 33 da Constituição Federal que se ampara a partir dos seguintes princípios basilares para o serviço público, a saber: moralidade, eficiência, legalidade. Podemos constatar os elementos comuns entre os planejamentos no quadro abaixo:

Quadro 03 - Quadro comparativo entre Planos Estratégicos

| | 7ºGB | CB | LIGABOM | Autores |
|--------|---|--|---|---|
| Missão | Prestar serviço de prevenção e combate a incêndios, socorro público e defesa civil conforme dispositivo constitucional promovendo a manutenção da tranquilidade pública | Proteger a vida, o meio-ambiente e o patrimônio, promovendo desenvolvimento social responsável e seguro. | Atuar como o Conselho Líder e porta-voz nacional dos Corpos de Bombeiros Militares. | Chiavenatto e Sapiro (2009); Matias-Pereira (2012); Porto (2008); Andrade (2008). |
| Visão | Tornar-se referência no | Ser uma | Ser reconhecida como autoridade | Chiavenatto |

| | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| | serviço de bombeiro no Estado do Paraná com ênfase na área de prevenção contra incêndio e pânico promovendo um desenvolvimento social responsável e seguro | instituição militar estadual de excelência na prestação de serviços de bombeiros à sociedade, com foco no desenvolvimento sustentável. | nacional e gestora eficaz na representatividade institucional dos Corpos de Bombeiros Militares. | e Sapiro (2009); Oliveira (2018); Andrade (2008). |
| Valores | Ética; Disciplina; Hierarquia; Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade Eficiência; | Ética; Disciplina; Hierarquia; Coragem; Solidariedade; Legalidade; Humanidade; Transparência; Eficiência; | Defesa da Vida; Compromisso Público; Responsabilidade Social; Transparência; Cooperação. | Abdalla et al (2019); Rezende (2015) |
| Pilares Fundamentais | Metas e Resultados | Metas e Resultados | Não há | Matias-Pereira (2010) |
| Definição de Conceitos | Objetivo; Metas; Visão de Futuro; Valores; Ações; Processos de Trabalho; Avaliação e Monitoramento; Sistema de Informações. | Objetivo; Meta; Visão de Futuro; Valores; Ação Estratégica; Processos de Trabalho; Avaliação; Indicador; | Não há | - |
| Fatores Críticos de Sucesso | Não há | Gestão Eficiente; Efetivo e Autonomia de Gestão | Disseminação dos atos; Gestão estratégica; Valorização Profissional Bombeiro Militar; Capacitação de recursos | (Chiavenato e Sapiro, 2009). |
| Objetivos Principais | Melhorar a qualidade de vida no trabalho; Aumentar a eficiência da proteção contra incêndio; Melhorar as condições da frota de veículos; Manter o serviço operacional; Expandir os | São separados em quatro eixos: Cidadão e Sociedade; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento; | São separados em dois grandes eixos: valorização e fortalecimento dos Corpos de Bombeiro Militares e Busca pela Inovação e | - |

| | serviços. | Orçamento Financeiro e | implementação de boas práticas. | |
|---------------------|--|--|---|------------------------|
| Ações Estruturantes | Rotinas Operacionais e Escalas Rotativas | Não há | Não há | - |
| Perspectivas | Não há | Cidadão e sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento, Orçamentário e financeiro. | Cliente, processo interno, aprendizado e recursos | Norton e Kaplan (2004) |
| Vigência | 2012-2014/2015-2018 | 2017-2025 | 2014-2024 | - |

Fonte: Plano estratégico 7ºGB (2015), Corpo de Bombeiros (2017) e Ligabom (2014)

Desse modo pode-se perceber se perceber, a partir da análise comparativa das propostas que os itens missão e visão são diferentes pois o 7ºGB visava se tornar referência no estado para o Serviço de Prevenção. Desse modo, para que fosse possível concretizar esta mudança na rotina operacional do 7ºGB, passou-se a instruir o pessoal para a execução desta tarefa e, inicialmente foi estabelecida uma meta de 2 vitórias por dia para cada viatura ABTR, sendo gradualmente incrementadas nos anos de 2013 e 2014, chegando a meta é de 5 vitórias por ABTR por dia. Nesta nova visão, a missão constitucional, passou a ser responsabilidade de todos os integrantes da Unidade, independente da sua condição de trabalho, se administrativa ou operacional, não havendo, portanto, um único setor responsável pela atividade prevencionista (GROSS E SILVA, 2017).

Entretanto com relação aos objetivos é possível perceber diferenças significativas pois os eixos do 7ºGB são divididos em cinco eixos que não correspondem aos eixos do CB. É importante ressaltar que, o 7º Grupamento pertence ao Corpo de Bombeiros, estando portanto subordinado a ele, entretanto, a primeira versão do planejamento estratégico do 7º foi idealizada e implantada no ano de 2012, anterior ao plano da instituição Corpo de Bombeiros Militar do Paraná implantado em 2017.

Para tanto, a visão inicial do plano estabelecia que a unidade se tornaria um laboratório para novas práticas administrativas, o que permitiria a excelência na prestação de serviço de prevenção e combate a incêndios na sua área de atuação (GROSS E SILVA, 2017).

4.2.1 Dados Relativos a Serviços Prestados de 2011 a 2018

O Quadro 13 é referente a arrecadação oriunda dos serviços de vistorias, análises de Planos de Segurança (projetos) e expedição de documentos (emissão de relatório de ocorrência, taxas de parecer técnico e de termo de ajustamento de conduta) realizados pelo 7º GB entre os anos de 2011 a 2014.

Quadro 04 – Arrecadação do 7º GB de 2011 a 2014

| Ano | Vistorias | Análises | Expedição de Documentos | Total |
|------|------------------|----------------|-------------------------|------------------|
| 2011 | R\$ 957.470,06 | R\$ 277.581,99 | R\$ 8.421,95 | R\$ 1.243.474,00 |
| 2012 | R\$ 1.455.079,22 | R\$ 417.366,71 | R\$ 13.949,78 | R\$ 1.886.395,71 |
| 2013 | R\$ 1.616.103,81 | R\$ 443.054,54 | R\$ 18.301,77 | R\$ 2.077.460,12 |
| 2014 | R\$ 1.755.662,67 | R\$ 413.128,67 | R\$ 21.679,93 | R\$ 2.190.471,27 |

Fonte: Gross e Silva (2017)

Como se pode constatar, o Quadro 4 contém os valores dos mesmos serviços do Quadro 5, entretanto, por ter sido retirado de fonte diferente devido a implantação de um novo sistema (Prevfogo Novo) pela Celepar (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná) no ano de 2014, foi trazido de forma separada e é relativo ao período de 2015 a 2018.

Quadro 05 - Arrecadação do 7º GB de 2015 a 2018

| Ano | Vistorias | Análises | Expedição de Documentos | Total |
|------|------------------|----------------|-------------------------|------------------|
| 2015 | R\$ 2.381.044,00 | R\$ 535.001,00 | R\$ 12.980,00 | R\$ 2.929.025,00 |
| 2016 | R\$ 2.988.799,00 | R\$ 653.845,00 | R\$ 44.687,00 | R\$ 3.687.331,00 |
| 2017 | R\$ 3.763.438,00 | R\$ 559.271,00 | R\$ 82.871,00 | R\$ 4.405.580,00 |
| 2018 | R\$ 4.141.168,00 | R\$ 704.762,00 | R\$ 155.312,00 | R\$ 5.001.242,00 |

Fonte: BI (Prevfogo)

O Quadro 6 traz o quantitativo de serviços realizados por ano pelo 7º GB, sendo contabilizados os serviços prestados por todos os Serviços de Prevenção (Cabral, Campo Largo, Colombo, Campina Grande do Sul) dos anos de 2015 a 2018, Houve aumento progressivo do número de todos os serviços prestados neste período de tempo, com exceção do número de análises realizadas do ano de 2016 para o ano de 2017 que apresentou diminuição.

Quadro 06 – Vistorias e análises realizadas pelo 7º GB de 2015 a 2018

| Ano | Vistorias | Análises |
|------|-----------|----------|
| 2015 | 14.916 | 2.640 |
| 2016 | 17.293 | 3.800 |
| 2017 | 20.803 | 3.799 |
| 2018 | 21.409 | 4.122 |

Fonte: BI (Prevfogo)

Após a estadualização do Posto de Bombeiros Comunitários do município de Almirante Tamandaré em abril de 2015, buscou-se levantar os quantitativos de vistorias realizadas no município, bem como o percentual destes serviços se comparado ao total do GB por ano, de 2015 a 2018.

Quadro 07 – Vistorias realizadas no município de Almirante Tamandaré, Campina Grande do Sul e Quatro Barras de 2015 a 2018

| Ano | Almirante Tamandaré | Campina Grande do Sul | Quatro Barras |
|------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 2015 | 741 | 935 | 268 |
| 2016 | 1.084 | 1.185 | 498 |
| 2017 | 1.030 | 1.380 | 886 |
| 2018 | 1.179 | 1.170 | 744 |

Fonte: Adaptado do BI (Prevfogo)

Diferente do que ocorreu no município de Almirante Tamandaré, em Campina Grande do Sul ocorreu a implantação do Serviço de Prevenção (vistoria e análise de projetos) em um Posto de Bombeiro Comunitário no ano de 2014, sendo que a estadualização mediante a implantação de efetivo operacional somente se deu em julho de 2018. Por serem cidades contíguas, e por fazerem parte do mesmo Serviço de Prevenção, foram considerados também os dados do município de Quatro Barras.

4.2.2 Dados Obtidos por Meio dos Questionários

Foi disponibilizado um espaço para observações dos entrevistados (10 oficiais): “Caso queira fazer alguma observação sobre o planejamento estratégico do 7º GB, utilize o espaço abaixo”. Desse modo seguem os extratos abaixo acerca da referida pergunta adicional:

“O planejamento demonstra grande funcionalidade quando permite que o grupamento continue rodando independente de algum componente das equipes sair de férias ou mesmo ser trocado. Define responsabilidades por cada etapa do planejamento.”

“Além das metas definidas através do planejamento, este auxilia diretamente na organização administrativa da unidade/setor bombeiro militar.”

“Ótima ferramenta de trabalho e gerenciamento. Deve ser muito bem estruturada para que todos os passos funcionem adequadamente.”

“Creio que as metas, por algumas vezes, não atendem a necessidade da seção visando o seu aprimoramento. Por vezes é mais uma atribuição que os oficiais tem A cumprir porém sem gerar um resultado efetivo para a seção ou sgb.”

“1. Adoção de um mapa estratégico mais alinhado aos modelos reconhecidos (Norton & Kaplan); 2. Publicação de gráfico de evolução do atingimento de metas % por setor (em complemento a tabela com os itens); 3. Definição quantitativa/temporal para todos os objetos estratégicos constantes

do Mapa Estratégico; 4. Para elaboração das metas para o ano seguinte, definir método para colher sugestões da tropa; 5. Definir data adequada para metas que envolvem orçamento (coerente com aprovação da LOA).”

“O Planejamento e a padronização de procedimentos são importantes, porém podem ser pouco mais flexíveis para adaptação às mudanças de realidades que independem do próprio GB.”

4.2.3 Dados Relativos à Entrevista

Trecho das perguntas enviadas ao Comandante do 7ºGB de 2011 a 2018:

1. Por que implantar um plano estratégico em uma Unidade do CB e qual a motivação para a implantação.

“Nós militares fomos ao longo dos anos reconhecidos como um grupo organizado, disciplinado em suas atitudes e sobretudo focados em cumprir as suas missões constitucionais. Com o passar dos anos, a necessidade de se buscar novas respostas as velhas questões, fizeram do Planejamento Estratégico uma ferramenta imprescindível na gestão de qualquer atividade e não poderia ser diferente na atividade bombeiro-militar. Ao longo de minha carreira, sempre senti a ausência de ferramentas que conduzissem o processo de trabalho e principalmente nos levassem a ter um sistema de informação confiável que nos levasse a perseguir e sobretudo a vencer as metas.

A principal motivação se dá quando internalizamos que METAS SÃO DIFERENTES DE ROTINA, isto é, é preciso estabelecer processos de trabalho que nos levem a buscar novos objetivos.”

2. Houve dificuldades na implantação, quais e como se deu esse processo?

“Inúmeras foram e são as dificuldades na implantação dessa ou outra qualquer forma de gestão, mas a que realmente merece destaque, é a mudança da CULTURA INTERNA. Afirmo isso com base no enfrentamento feito

durante muito tempo em nosso Grupamento, mas uma vez assimilado pelo público interno, nossos colaboradores de maneira natural passam a acreditar que é possível planejar e cumprir... Mas insisto que se faz necessário se “investir no estudo do que se faz”, uma vez que não havendo como medir o desempenho (PROCESSO) automaticamente também não há como se mensurar os resultados obtidos e propor os novos desafios (METAS).O processo se deu de forma lenta e gradual, buscando sobretudo, tornar público o que se faz. Em minha visão, cada unidade deve primeiramente realizar o seu diagnóstico interno, sem problemas em apontar suas deficiências e buscar a todo custo a correção dos seus procedimentos inadequados e aí sim, de maneira muito realista, estabelecer aquilo que chamamos de METAS.”

4.3 PROPOSIÇÃO DE CHECK LIST

Visando propor um modelo de implantação do planejamento estratégico, foram elencados 16 itens com base no referencial teórico apresentado e nos planos estratégicos relacionados e nesse trabalho, conforme quadro abaixo:

Quadro 08 – Passos para implantação do Planejamento Estratégico

| Passo | Embasamento/Fonte |
|--|--|
| 1. Sensibilização e Mobilização de Atores - esclarecer efeitos positivos das ações de planejamento para oficiais e praças, definir quem é o grupo que planeja; | Matias Pereira (2012) |
| 2.Diagnóstico Institucional (ou diagnostico prévio) – identificar e sistematizar problemas, experiências, recursos e projetos em andamento; | Matias Pereira (2012); Plano Estratégico 7ºGB (2017) |
| 3.Definir conceitos importantes | Plano Estratégico PR (2017) |
| 4.Avaliação Participativa (ou oficinas) – devem ser organizadas de forma modular e podem assumir pesos diferenciados; | Matias-Pereira (2012) |
| 5.Definição da Missão – deve responder à pergunta “qual é o propósito da organização” | Chiavenatto e Sapiro (2009); Matias-Pereira (2012); Porto (2008); Andrade (2008); Cruz (2017). |
| 6.Definir Visão “como a organização será no futuro” | Chiavenatto e Sapiro (2009); Oliveira (2018); Andrade (2008); |

| | |
|---|---|
| | Cruz (2017). |
| 7. Definir Valores – Podem estar previstos nos regulamentos internos, código de ética ou nos atributos de valor para a sociedade. | Abdalla et al (2019); Rezende (2015); Cruz (2017). |
| 8. Montagem do mapa da estratégia: desdobrar a estratégia nas perspectivas básicas do BSC | Norton e Kaplan (2004); Matias-Pereira (2012) |
| 9. Para cada perspectiva básica são selecionadas metas de negócio e indicadores que devem indicar se estas metas estão sendo atingidas ou não | Norton e Kaplan (2004) |
| 10. Definir Fatores Críticos de Sucesso | (Chiavenato e Sapiro, 2009). |
| 11. Definir Temas Estratégicos | Norton e Kaplan (2004) |
| 12. Definir eixos estratégicos | Plano estratégico 7ºGB (2017) e CB (2017) |
| 13. Cada setor deve elaborar seu Plano de Metas | Plano Estratégico 7ºGB (2017) |
| 14. Implementação | Matias Pereira (2012) |
| 15. Monitoramento; buscar indicadores de resultados (a mensuração das metas físicas e financeiras), indicadores do processo (busca-se medir o desempenho das atividades-meio) e indicadores contextuais (visam acompanhar a evolução das condições externas que embasaram o planejamento) | Manual do TCU (2014); Matias-Pereira (2012). |
| 16. Reavaliação ou revisão das metas e do Planejamento: deve ter um caráter periódico e sistemático | Plano Estratégico do 7ºGB (2017); Cope (1981, apud ANDRADE 2016); Cruz (2017); Matias Pereira (2012). |

Fonte: a autora

Foi utilizada também como parâmetro para a implantação do planejamento estratégico, além dos demais autores citados, a metodologia BSC, desenvolvida por Norton e Kaplan e também citada por Matias-Pereira. Essa metodologia foi utilizada pelo Corpo de Bombeiro do estado do Paraná e pela Liga Nacional do Corpo de Bombeiros, os dois apresentados neste trabalho. Apesar de não terem sido detalhados neste trabalho, outros Corpos de Bombeiros possuem planos estratégicos com base em mapas estratégicos com perspectivas oriundas do BSC, podendo citar: Santa Catarina (2018); Goiás (2012); Distrito Federal (2017); Sergipe (2018); Mato Grosso (2016) e Espírito Santo (2015).

CONCLUSÃO

Com relação aos objetivos propostos neste trabalho, foi possível verificar que: foram apresentados no referencial teórico os conceitos de planejamento e planejamento estratégico. Além disso, este trabalho realizou a descrição do planejamento estratégico, considerando todos os componentes conceituais, legais e práticos do mesmo. Desse modo, no desenvolvimento da pesquisa qualitativa desse trabalho, foram apresentados os conceitos principais acerca das instituições bombeiro militar, bem como os pressupostos legais e normativos internos do Corpo de Bombeiros do estado do Paraná. Percebe-se que, ao analisar o histórico um aumento na arrecadação, que este fenômeno é resultado do maior número de atendimentos realizados bem como da expansão territorial por meio da implantação dos Serviços de Prevenção nos Postos de Bombeiros nos municípios de Almirante Tamandaré no ano de 2015 e Campina Grande do Sul no ano de 2014. Portanto, observou-se que tal resultado pode ser atribuído as metas estipuladas no Plano Estratégico, neste caso relacionado a Norma Interna nº 09: Implantação de novo Postos de Bombeiros e Estadualização de Postos de Bombeiros Comunitários. Foi proposto um modelo de *check list*, com base nos autores e nos modelos de planejamento estratégico estudados, em que é possível o servidor público implantar um planejamento estratégico, utilizando principalmente o BSC (mapas estratégicos).

Observou-se também que houve um aumento considerável (343) de vitorias realizadas após a implantação do Serviço de Prevenção em Almirante Tamandaré, no período de 2015 para 2016, mantendo os aumentos durante os anos seguintes, entretanto sem a mesma expressividade. No 7º GB, os prazos de prestação de serviço ficam expostos para os usuários do Serviço de Prevenção nos setores de atendimento ao público, cumprindo assim o princípio

da publicidade bem como *accountability* (prestação de contas do poder público para a sociedade).

Os caminhões ABTR (Auto Bomba Tanque Resgate), que até a implantação do Plano Estratégico ficavam restritos ao atendimento operacional, atuando apenas na resposta do fato ocorrido, passaram a atuar também na prevenção, realizando 5 vistorias por dia útil, conforme a NI nº 8 - Serviço de Prevenção Contra Incêndio e Pânico. Os atendimentos aumentaram em uma média de 30 vistorias/dia para o montante quantitativo do GB.

Por se tratar de uma tropa aquartelada, diferente da Polícia Militar que trabalha nas ruas de forma ostensiva, o Corpo de Bombeiros acaba por distanciar-se da população. Nesse sentido, outro fator que pode ser considerado importante reside no fato de que as equipes durante o deslocamento para vistorias acabarem por conhecer a sua área de atuação, os riscos em potenciais, as melhores vias de acesso e as ruas do bairro, o que pode representar um elemento facilitador na localização de ocorrências futuras.

Quando o bombeiro militar responsável pelo atendimento a ocorrências recebe o treinamento para atuar preventivamente tendo acesso as normas e legislações vigentes, como foi feito no 7ºGB, o estado proporciona para a sociedade um servidor mais capacitado e que se torna apto a, além de realizar a atividade operacional, orientar a população quanto a prevenção podendo fornecer instruções cruciais, como: tipos de extintores, localização de extintores, sinalização e iluminação de emergência.

Quando o Corpo de Bombeiros, agente fiscalizador do estado, demonstra preocupação na agilidade e na qualidade dos seus serviços prestados, e entendendo seu papel no desenvolvimento local e regional, ele vai em desacordo com a imagem que os empreendedores e a sociedade civil como um todo possam vir a ter das instituições públicas (burocracia e ineficiência) passando de expectador para agente transformador.

A atividade bombeiro militar é bastante ampla pois existem demandas administrativas como qualquer outra organização (pessoal, financeiro, logística)

além do serviço operacional que se dividem em atendimento pré-hospitalar pelo SIATE (Serviço Integrado de Atendimento ao Trauma em Emergência), acidentes de trânsito, combate a incêndios estruturais e ambientais, buscas e salvamentos terrestres e em meio líquido (rios e mananciais).

São muitas as técnicas e doutrinas empregadas na parte operacional, sendo possível então observar, por meio da NI 04 (Escalas Rotativas) do Plano Estratégico, que por meio da rotatividade do efetivo que trabalha no serviço administrativo, passando a cumprir algumas escalas no serviço operacional acaba por cobrir possíveis deficiências de efetivo bem como manter o efetivo todo capacitado para o atendimento a ocorrências.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode ser comparados os resultados obtidos pelo 7º Grupamento com outro grupamento que possua as mesmas características, como número de efetivo e área de atuação semelhantes, como número de habitantes.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho, CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. .Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil/organização; colaboração Alessandro Soares Marino Costa ... [et al.]. - São Paulo : Atlas, 2019

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle / Arnaldo Rosa de Andrade. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil** (CF), art. 144, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de julho de 2018.

BRASIL, Lei Federal nº 10.933 de 11 de agosto de 2004.

BRASIL. Lei Federal nº 13.425 de 30 de março de 2017.

BRENTANO, Telmo. Proteção contra Incêndios no Projeto de Edificações. 2. ed. Porto Alegre, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 341.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Histórico do Corpo de Bombeiros no Paraná, 2018. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BwJuEMTwb9o8dEVOSTIJcFVpa2M/view>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Nota de Instrução 08/2017 - Serviço de Prevenção Contra Incêndios. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 001, de 2 jan. 2017.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Plano Estratégico 2012 - 2014. Curitiba: Publicado no Boletim Interno da Unidade nº 184, de 20 set. 2012.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, 7º Grupamento de Bombeiros. Plano Estratégico 2015 - 2018. Publicado no Boletim Interno da Unidade. Curitiba nº 020, de 30 jan 2015.

COSTA, Carlos Marcelo D'Isep. REVISTA PRELEÇÃO. Corpos de Bombeiros Militares: Uma Abordagem Organizacional –Publicação Institucional da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – Assuntos de Segurança Pública. Ano II, n. 3, abr. 2008. Vitória: PMES/DEI, 2008

CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar / Tadeu Cruz. – São Paulo: Atlas, 2017.

DRUCKER, Peter F. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909-2005. Introdução à administração/Peter F. Drucker; tradução de Carlos Malferrari. – São Paulo, SP: Cengage, 2018. p. 704.

FENACON - Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas, 2017. Disponível em: <http://www.fenacon.org.br/noticias/abertura-de-empresas-no-brasil-emperra-nas-prefeituras-e-leva-mais-de-100-dias-1418/> Acesso em: 20 de jul. de 2018

FERNANDES, Ivan Ricardo. Engenharia de Segurança contra Incêndio e Pânico. CREA-PR. 1. ed. Curitiba, 2010.

GOMES, Patrícia; MENDES, Sílvia; CARVALHO, João. O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais - estudo de casos. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 91-114, set. 2010. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 jul. 2019.

GROSS, Gerson e SILVA, Ricardo. Revista de Ciências Policiais da APMG - São José dos Pinhais, v. 1, n. 1, p. 200-219, 2017.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, Mapas Estratégicos, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

KOTLER, Philip. Marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LAZZARINI, Álvaro. Estudos de Direito Administrativo: Sistematização: Rui Stoco. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1999.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 310.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PARANÁ. Constituição Estadual 1989. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=9779&codTipoAto>. Acesso em: 20 jul. 2018.

PARANÁ. Decreto Estadual nº 7.339 de 8 de junho de 2010. Regulamento de Serviços Internos.

PARANÁ. Decreto Estadual nº 8529, de 13 de outubro de 2010 – Cria o 7º Grupamento de Bombeiros.

PARANÁ. Lei Estadual nº 16.575 de 28 de setembro de 2010. Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná.

PARANÁ. Lei Estadual nº 19.449, de 05 de abril de 2018, que regula o exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar e institui normas gerais para execução de medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres.

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Artigo Publicado no Vol.06 N.17 – Edição Jul a Dez 2020 - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>

Plano Estratégico da LIGABOM. Disponível em: <http://ligabom.org.br/institucional/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 12 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2012-11-12-17-42-33/2012-11-13-16-14-57?task=document.viewdoc&id=11718>. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Espírito Santo. Disponível em: https://cb.es.gov.br/Media/CBMES/PDF's/Planejamento%20Estrategico/Planejamento_Estrategico-CBMES-2015-2019.pdf Acesso em 3 de janeiro de 2019.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Goiás. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wpcontent/uploads/2012/09/PlanejamentoEstrategico.pdf>. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Mato Grosso. Disponível em: http://www.cbm.mt.gov.br/arquivos/File/PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO/PLANO_ESTRATEGICO_CBM.pdf. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná. Disponível em: www.bombeiros.pr.gov.br/Pagina/Planejamento-Estrategico. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado de Santa Catarina. Disponível em: https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano_estrat_gico_final2. Acesso em 3 de julho de 2018.

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Estado do Sergipe. Disponível em: <https://cbm.se.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/planoestrategico20182028.pdf>. Acesso em 3 de julho de 2018.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 jul. 2018.

REZENDE, Denis Alcides Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios / Denis Alcides Rezende. – 3. ed. revisada e ampliada – São Paulo: Atlas, 2015.

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Artigo Publicado no Vol.06 N.17 – Edição Jul a Dez 2020 - ISSN 2359-4829

Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>

RIBEIRO, Renato Jorge Brown; BLIACHERIENE, Ana Carla. Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHUNIG, Fernando Raimundo Políticas públicas em educação e prevenção contra incêndio e pânico: formulação de mecanismos de avaliação e controle. / Fernando Raimundo Schunig.—Cascavel, 2015. 172 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação.

ZIULKOSKI, Ana Paula Rodrigues. II Revista Jurídica CNM / Confederação Nacional de Municípios - Concessão de alvarás pelo poder público municipal. Brasília: CNM, 2013.