

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Análise da gestão no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro

Júlio Gonçalves Vimercati Ferreira Pinto

DRE 108007730

RIO DE JANEIRO

2011

Júlio Gonçalves Vimercati Ferreira Pinto

Análise da gestão no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Albuquerque

Professor Leitor

RIO DE JANEIRO

2011

II

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus;

À minha esposa pelo apoio nessa etapa final;

Aos meus pais e irmã pelo apoio;

Ao professor Albuquerque por todo ensinamento e dedicação na elaboração desse projeto;

Aos meus amigos e companheiros de farda que me ajudaram na elaboração deste trabalho.

Resumo

O presente trabalho pretende analisar se a gestão atual do Grupamento Operacional do Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro está adequada as principais técnicas para o Planejamento Estratégico nas empresas, tomando como referencial teórico os principais pensadores na administração.

O relatório de gestão apresentado foi confeccionado a partir da análise cotidiana das atividades do Grupamento, e pesquisas realizadas com os clientes externos e internos a unidade.

Glossário

Asp. Of. – Aspirante à Oficial;

Ass. Qual. – Assessoria de Qualidade da SESDEC. Órgão de Assessoria do Secretário de Estado da Saúde e Defesa Civil responsável pelo planejamento e coordenação da gestão do Programa de Excelência Gerencial da SESDEC;

Atividade-fim – Conjunto de atividades inerentes à Missão do Bombeiro Militar;

BM – Bombeiro Militar;

BM/1...5 – Seções do Estado Maior Geral do CBMERJ;

C.A. – Certificado de Aprovação;

Cap. – Capitão;

CAS – Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos;

Cb. – Cabo;

CBMERJ – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro;

Cel. – Coronel;

Certidão de Ocorrência – documento emitido para constar fato ocorrido;

CCOS – Curso de Capacitação ao Oficialato Superior (proporciona ao oficial intermediário a promoção ao oficialato superior – Major);

CFC – Curso de Formação de Cabos (proporciona ao Soldado à promoção a graduação de Cabo);

CFO – Curso de Formação de Oficiais (proporciona a formação em Cadete BM – porta de entrada ao oficialato e promoção de Aspirante-a-Oficial, após conclusão do curso);

CFS – Curso de Formação de Sargentos (proporciona ao praça do ciclo de Cabos e Soldados BM à promoção de 3º Sargento BM);

CFSd – Curso de Formação de Soldados (proporciona a formação de Soldado BM, primeiro cargo dentro da Corporação para aqueles que prestam concurso para Soldado Combatente/ Guarda-vidas/ Motorista/ etc.);

CHOAE – Curso de Habilitação ao Oficialato Administrativo e Especialista (proporciona ao praça do ciclo de subtenentes e 1º Sargentos a promoção ao oficialato – 2º Tenente, 1º Tenente e Capitão BM);

Cmt. – Comandante de Unidade Operacional ou Especializada (EX.: GBM, DBM, GBS, etc);

COCB ou COCBMERJ – Centro de Operações do Corpo de Bombeiros;

COSCIP – Código de segurança contra Incêndio e Pânico; Código regulado por lei que regulamenta a construção das edificações em geral e sua fiscalização por responsabilidade do CBMERJ no que diz respeito à prevenção e segurança contra incêndio e diversões públicas;

COSITRAN – Coordenadoria do Sistema de Trânsito;

CSA – Curso Superior de Aperfeiçoamento (proporciona ao oficial intermediário a promoção ao oficialato superior – Major e Ten.Cel.);

CSC – Curso Superior de Comando (proporciona ao oficial superior, no posto de Ten.Cel. a promoção ao último posto – Coronel);

DBM – Destacamento de Bombeiros Militar;

DGAF – Diretoria Geral Administração e Finanças;

DGAL – Diretoria Geral de Apoio Logístico;

DGASE – Departamento Geral de Apoio Sócio Educacional;

DGEI – Diretoria Geral de Ensino e Instrução;

DGF – Diretoria Geral de Finanças;

DGP – Diretoria Geral de Pessoal;

DGS – Diretoria Geral de Saúde;

DGST – Diretoria Geral de Serviços Técnicos;

EMG – Estado Maior Geral;

E.P.I. – Equipamento de Proteção Individual;

ESCBM – Escola Superior de Comando de Bombeiro Militar;

Estatuto dos Bombeiros Militares – Lei 880, conjunto de normas que regem a administração dos órgãos e unidades do CBMERJ e das relações de direitos e deveres dos militares do CBMERJ;

FUNESBOM – Fundo Especial de Bombeiros;

GBM – Grupamento de Bombeiros Militar;

GOCG – Grupamento Operacional do Comando Geral;

GTAP – Grupo Técnico de Apoio. Parte integrante da estrutura da ASS. QUAL. da SESDEC;

GEPEG – Grupo Executivo do Programa de Excelência Gerencial;

L.E. – Laudo de exigências

L.O.B. – Lei de Organização Básica;

L.O.A. – Lei Orçamentária Anual;

L.D.O. – Lei de Diretrizes Orçamentárias;

Maj. – Major;

NPCI – Norma para planejamento e conduta para Instrução;

PEG-SESDEC – Programa de Excelência em Gestão da SESDEC;

QTM – Quadro de Trabalho Mensal;

QTS – Quadro de trabalho semanal;

RISG – Regulamento Interno de Serviços Gerais;

SAd – Seção Administrativa;

SESDEC – Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil;

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;

Sd. – Soldado;

Sgt. – Sargento;

SOp – Seção Operacional;

SsAE – Subseção de Atividades Especializadas;

SsCI – Subseção de Combate a incêndio;

SsCDP – Subseção de Controle de Diversões Públicas;

SsCO – Subseção de Controle Operacional;

SsMT – Subseção de Manutenção e transportes;

SsSCIP – Subseção de Segurança Contra;

SsSG – Subseção de Serviços Gerais;

SsTE – Subseção de Treinamento Especializado;

SREDEC – Sub Regional de Defesa Civil;

SUAD – Superintendência Administrativa;

SUOP – Superintendência Operacional;

Sub.Cmt. – Sub Comandante;

Sub.Ten. – Subtenente;

Ten. – Tenente;

Ten. Cel. – Tenente-Coronel;

UPA – Unidade de Pronto Atendimento.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos | III |
| Resumo | IV |
| Glossário | V |
| 1 Introdução | 9 |
| 1.1 Considerações iniciais..... | 9 |
| 1.2 Delimitações do estudo..... | 9 |
| 1.3 Problemática | 9 |
| 1.4 Recursos Metodológicos | 9 |
| 1.5 Organização do estudo..... | 10 |
| 1.6 Referencial Teórico..... | 10 |
| 2 Conceituação | 11 |
| 2.1 Introdução | 11 |
| 2.2 História e conceito de planejamento | 11 |
| 2.3 Gestão estratégica..... | 14 |
| 2.3.1 Planejamento estratégico | 14 |
| 2.3.2 Cenários Prospectivos | 20 |
| 2.3.3 Inteligência Competitiva..... | 21 |
| 2.4 Análise SWOT | 23 |
| 2.5 As cinco forças de Porter..... | 26 |
| 2.6 O método Grumbach..... | 30 |
| 2.7 Administração Pública Gerencial..... | 31 |
| 3 Estudo de caso..... | 33 |
| 3.1 Perfil da Organização..... | 33 |
| 3.1.1 Descrição da Organização | 33 |
| 3.1.2 Principais atividades | 34 |
| 3.1.3. Área Operacional..... | 35 |
| 3.1.4 Produtos e Processos | 36 |
| 3.1.5 Comandante e Força de trabalho..... | 39 |
| 3.1.6 Clientes e Mercados | 41 |
| 3.1.7 Fornecedores e Insumos | 42 |
| 3.1.8 Sociedade | 43 |
| 3.1.9 Outras relacionamentos..... | 44 |
| 3.2 Concorrência e Ambiente..... | 45 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.1 Ambiente Competitivo | 45 |
| 3.2.2 Desafios Estratégicos..... | 46 |
| 3.2.3 Aspectos Relevantes..... | 47 |
| 3.2.4 Histórico da Busca da Excelência..... | 47 |
| 3.3 Governança Corporativa | 48 |
| 3.3.1 Liderança e Valores | 48 |
| 3.3.2 Práticas do Comando..... | 50 |
| 3.3.3 Controle | 51 |
| 3.3.4 Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência | 53 |
| 3.3.5 Análise de Desempenho | 60 |
| 3.4 Estratégias e Planos..... | 67 |
| 3.4.1 Formulação das Estratégias..... | 67 |
| 3.4.2 Implementação das Estratégias | 70 |
| 3.5 Clientes | 79 |
| 3.5.1 Imagem e Conhecimento de Mercado..... | 79 |
| 3.5.2 Relacionamento com clientes | 84 |
| 3.6 Sociedade | 90 |
| 3.6.1 Responsabilidade Sócio Ambiental | 90 |
| 3.6.2 Desenvolvimento Social | 95 |
| 3.7 Informações e Conhecimento | 99 |
| 3.7.1 Informações da Organização | 99 |
| 3.7.2 Informações Corporativas | 105 |
| 3.7.3 Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional | 108 |
| 3.8 Pessoas | 114 |
| 3.8.1 Sistema de Trabalho | 114 |
| 3.8.2 Capacitação e Desenvolvimento | 120 |
| 3.8.3 Qualidade de Vida | 125 |
| 3.9 Processos..... | 132 |
| 3.9.1 Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio | 132 |
| 3.9.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores | 138 |
| 3.9.3 Processos Econômico Financeiros..... | 141 |
| 4 Conclusão | 146 |
| 5 Referencias Bibliográficas..... | 148 |

1 Introdução

1.1 Considerações iniciais

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro é uma instituição militar com 155 anos de existência. Sua administração é pautada em seus princípios básicos, a hierarquia e disciplina. Por isso seu modelo tende a ser mais burocratizado. Entretanto no contexto mundial atual mesmo empresas mais tradicionais precisam buscar novas formas de dinamizar sua administração e principalmente seu processo decisório. Não só isso, mas também cada vez mais atender de forma eficiente e eficaz um público interno e externo bem mais exigente.

1.2 Delimitações do estudo

Este estudo foi delimitado à avaliação do Corpo de Bombeiros no Estado do Rio de Janeiro, mais especificamente o Grupamento Operacional do Comando Geral.

1.3 Problemática

Verificar se o Grupamento estudado, mesmo que empiricamente, tem acompanhado os novos conceitos de administração estratégica e gerencial.

1.4 Recursos Metodológicos

Este trabalho tem como proposta fazer um estudo sobre o planejamento estratégico nas organizações de Bombeiro Militar. Nossa proposta demanda uma metodologia que nos permita observar os fatos e registrar as variáveis relevantes para posterior análise.

Além da pesquisa bibliográfica, baseada principalmente em livros de especialistas no assunto e artigos publicados, o que se torna fundamental para dar suporte às interpretações e análises dos fatos, dados e das informações em geral coletadas, será o

método “estudo de caso” que, segundo Robert K. Yin (2003)¹ representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados. Investiga-se assim, segundo o mesmo autor, um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

1.5 Organização do estudo

Este estudo será estruturado em capítulos, onde o primeiro capítulo será introdutório sobre o problema e a estruturação do trabalho.

O segundo capítulo falará sobre os principais conceitos de planejamento estratégico e administração pública gerencial.

O terceiro capítulo será um estudo de caso realizado através de pesquisa dentro de uma Organização de Bombeiro Militar. Será apresentado o Relatório de Gestão do Grupamento Operacional do Comando Geral.

Na conclusão analisaremos se a unidade apresentada segue mesmo que empiricamente os conceitos de planejamento e administração gerencial apresentados.

1.6 Referencial Teórico

Neste item, apresentaremos alguns conceitos e teorias relacionadas ao planejamento estratégico, destacamos como base teórica o livro Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas de OLIVEIRA, Djalma de P. R., São Paulo: Atlas, 2004. E sobre Administração Pública gerencial o livro Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial, de Bresser Pereira e Peter Spink, FGV, 2007.

¹ YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ª edição. São Paulo: Bookman, 2005.

2 Conceituação

2.1 Introdução

O planejamento é uma forma de organizar idéias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado.

O planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios para alcançá-lo.

O ser humano utiliza, mesmo que intuitivamente, alguma forma de planejamento para sobreviver e mais, para antecipar-se a eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais acertadas.

2.2 História e conceito de planejamento

A história do planejamento estratégico passa pela atuação do Estado, particularmente das organizações militares, que a partir de estratégias pré-definidas estabelecia planos que se transformavam em ações no teatro de operações.

Muitos dos princípios do planejamento estratégico surgiram com os estudos de Sun Tzu², um dos comandantes do exército Chinês. Outros autores também contribuíram com o desenvolvimento desse conceito, como Maquiavel³, com seu clássico trabalho em “O príncipe” e Clausewitz⁴, com “Da guerra”, publicado depois de sua morte, que é conhecido por sua frase “a guerra é a continuação da política por outros meios”.

Outro grande marco da evolução da administração das empresas foi a Revolução Industrial. As características básicas deste período são o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico.

A partir deste momento histórico surgiram vários autores com trabalhos expressivos acadêmicos ou não que influenciaram o modo de gerir as empresas e

² TZU, Sun; CLAVELL, James. A arte da Guerra. 28ª edição. São Paulo: Record, 2002.

³ MAQUIAVEL, Nicollò. O Príncipe. Coleção “a obra prima de cada autor. São Paulo: Martin Claret, 2002.

⁴ CLAUSEWITZ, Carl Von. Da Guerra. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

instituições, o que sem dúvida estimulou o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, são exemplos: Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber. As duas grandes guerras obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que aperfeiçoassem seus recursos, especialmente, os logísticos. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazo.

O recurso da utilização do planejamento como política de Estado inicia-se na União Soviética com o GOSPLAN, e acaba sendo utilizado largamente em outras nações.

Com relação ao planejamento estratégico do Estado, o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos 40 e 70 do século passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato Pós-Segunda Guerra, por meio, entre outros, do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais adiante, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados constitucionalmente, o Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco ou seis décadas, diversas tentativas de planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico.

Estruturadas mais freqüentemente em torno de grandes objetivos econômicos e, em alguns casos, formuladas para atender necessidades de estabilização econômica ou de desenvolvimento regional (como a Sudene), essas experiências de planejamento governamental – das quais as mais conhecidas e ambiciosas foram, no auge do regime militar, os dois planos nacionais de desenvolvimento – conseguiram atingir algumas das metas propostas, mas tiveram pouco impacto na situação social da nação.

O país tornou-se maduro do ponto de vista industrial e avançou no plano tecnológico ao longo desses planos, mas, não obstante progressos setoriais, a sociedade permaneceu inaceitavelmente desigual ou continuou a padecer de diversas iniquidades, em especial nos terrenos da educação, da saúde e das demais condições de vida para os setores mais desfavorecidos da população.

No final do primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, foi elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos/SAE um planejamento de longo prazo para o Brasil denominado Brasil 2020. A extinção da própria SAE, no início do segundo mandato do citado governo, acabou inviabilizando o uso dos estudos ali contidos.

Na iniciativa privada, no entanto, foi a partir de 1950 que as mudanças começaram a ser mais intensas, contínuas e cada vez mais rápidas. A cada década, novos conceitos e aplicações de Planejamento Estratégico foram surgindo, impactando ou sendo impactados por áreas como Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade.

No entanto, o planejamento estratégico, como hoje se conhece, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio.

Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

Essa seqüência de eventos na economia trouxe como conseqüência a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que pudessem ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos.

A estratégia e mais diretamente o planejamento estratégico entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. Um dos mais respeitados autores é Michael Porter, considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. É autor dos maiores best-sellers internacionais na área, entre os quais se destacam: Vantagem Competitiva, Estratégia Competitiva, A Vantagem Competitiva das

Nações, On competition e, mais recentemente, Redefining Health Care que está revolucionando a gestão da saúde em todo o mundo.

2.3 Gestão estratégica

Segundo a Wikipédia, a enciclopédia livre, Gestão Estratégica de Empresas (ou Strategic Enterprise Management - SEM) é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas respectivas (como software, por exemplo) concebidas para ajudar empresas na tomada de decisões estratégicas de alto nível.

Raul Grumbach⁵, cujo método veremos mais adiante, representa o processo de Gestão Estratégica como a figura abaixo:

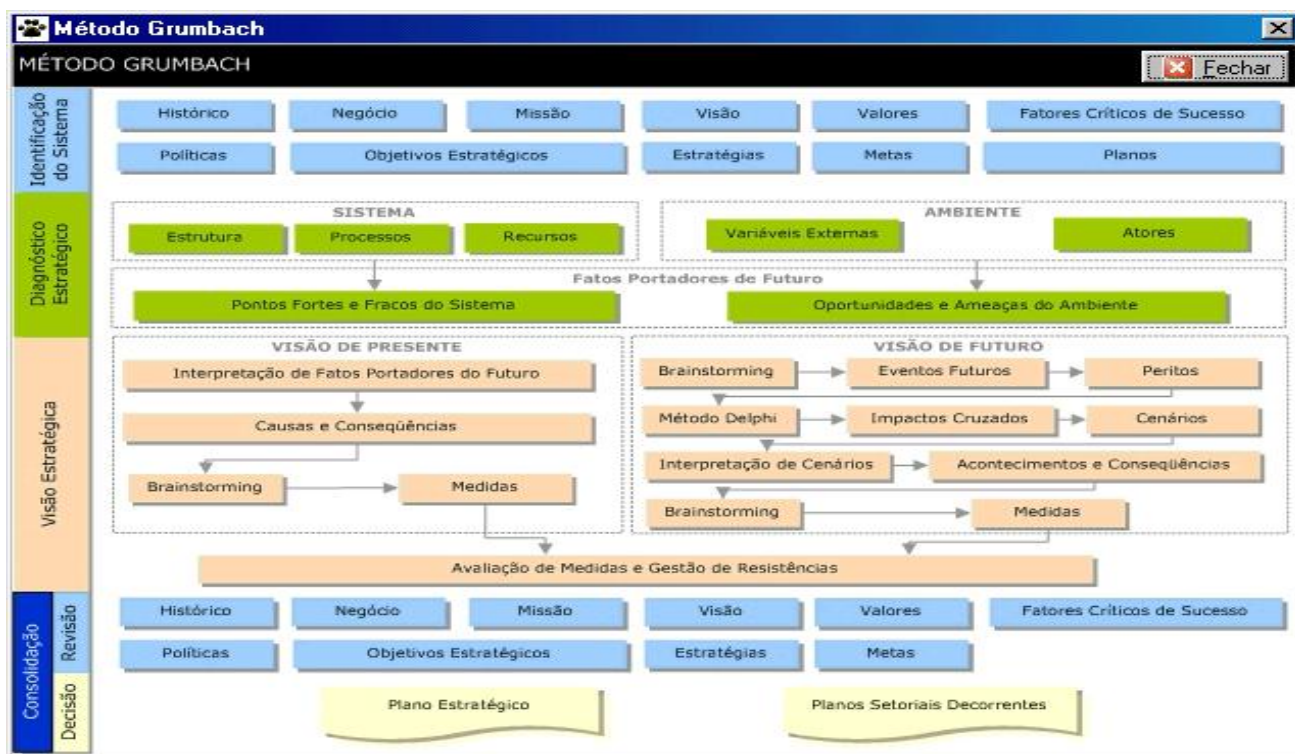


Figura 1 - Método Grumbach

Grande parte dos autores considera como pilares da Gestão Estratégica o planejamento estratégico, a prospectiva estratégica e a inteligência competitiva com todas as ferramentas que a elas são agregadas. É, portanto, um universo de opções e

⁵ MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários prospectivos: Como construir um futuro melhor. São Paulo : FVG, 2002

ferramentas que se coloca a disposição dos empresários ou gestores públicos para contribuir com o sucesso de suas organizações.

2.3.1 Planejamento estratégico

2.3.1.1 Contextualização e definição

Uma das grandes dificuldades das empresas é a conceituação da função do planejamento estratégico, em especial sua real amplitude e abrangência. Drucker (1998)⁶, em seu livro *Introdução a Administração*, guarda em um de seus capítulos um espaço para o tema em questão e, antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico. Segundo ele:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Há muitas conceituações para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63)⁷:

“planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

⁶ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução a Administração*. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

⁷ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Já Drucker (1998) define Planejamento Estratégico como:

“um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

Uma outra conceituação interessante apresenta o planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira – 2007)⁸. Independente do autor fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando é seguido de planejamentos táticos e operacionais, consiste em robusta ferramenta para implementar o pensamento estratégico da organização.

O planejamento pode ser dividido quanto aos níveis em: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Já o planejamento operacional pode ser considerado como partes homogêneas do planejamento tático, sendo a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Tem foco nas atividades do dia-a-dia.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização.

⁸ OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento Estratégico. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

2.3.1.2 Conceitos

a) Intenção Estratégica

A intenção estratégica é o propósito da empresa ou instituição. Em linhas gerais representa o que ela faz, para que ela existe, aonde pretende chegar e quais os princípios de atuação. Está refletida no negócio, missão, visão e valores da empresa ou instituição.

- **NEGÓCIO:**

→ Aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar, considerando o universo de possibilidades existentes no ambiente empresarial em que se insere.

- **MISSÃO:**

→ Declaração da utilidade da instituição para seus clientes.

→ Reflete o que a instituição quer oferecer aos consumidores.

→ Deve ser clara, excitante e inspiradora.

→ Deve servir como motivação para as pessoas.

→ Deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos do negócio.

- **VISÃO:**

→ É o que a instituição gostaria de ser.

→ Aonde seria ideal chegar.

→ Normalmente subjetiva.

→ Espelha o perfil e as características dos dirigentes.

→ Baseada mais na intuição do que em análises objetivas.

→ Posteriormente confirmada pelo planejamento estratégico.

- **VALORES:**

→ Conjunto de princípios culturais, ideológicos, morais e éticos que devem caracterizar a instituição e pautar a conduta de seus integrantes.

→ Delimitam atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais

b) Fatores Críticos de Sucesso

São pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto aos seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis e essenciais para que a organização pública ou empresa privada atinja seus Objetivos. Normalmente, estão relacionados à:

- Produtos e Serviços;
- Finanças;
- Material;
- Tecnologia;
- Pessoal (Capital Humano);
- Informações Estratégicas (Capital da Informação); e
- Organização (Capital Organizacional).

c) Políticas

São orientações gerais que expressam os limites dentro dos quais as ações dos integrantes da organização pública ou empresa privada devem se desenvolver, na busca dos seus Objetivos Estratégicos e Metas. Devem ser coerentes com os limites éticos estabelecidos pelos Valores compartilhados pela Organização. É o que fazer.

d) Estratégia

É o como fazer. Pode ser representada por caminhos, maneiras ou ações formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

e) Objetivos

São os alvos ou situações concretas que se pretende atingir, com prazos e responsabilidades perfeitamente definidas.

f) Metas

São passos ou etapas perfeitamente quantificados, com responsáveis, recursos e prazos definidos, e coerentes com uma determinada Estratégia para que os Objetivos Estratégicos ou Setoriais sejam alcançados.

g) Planos

Documentos oficiais da organização pública ou empresa privada, não necessariamente formalizados, que consolidam os resultados da atividade de planejamento. O Plano Estratégico em vigor é um desses documentos que, por sua vez, pode gerar vários planos setoriais decorrentes, como o de RH, de Material, de Administração, de Finanças, de Operações, de Comunicação Social e Marketing, de Ciência e Tecnologia, de Monitoramento e outros.

h) Análise do Ambiente

A análise ambiental ajuda a verificar as tendências, serve como base para a análise de cenários e deve levar em conta aspectos econômicos, políticos, legais, tecnológicos, socioculturais, etc.. Todas as Organizações possuem, no seu ambiente interno, Pontos Fortes e Pontos Fracos. Também estão sujeitas a várias Ameaças e podem visualizar inúmeras Oportunidades para o seu crescimento, ambas no ambiente externo. É como se a Empresa perguntasse - “onde estou?”.

A análise do ambiente externo pressupõe a existência de uma sistemática de inteligência competitiva que permita a busca, coleta, análise e disseminação de informações para o acompanhamento do comportamento de variáveis externas e das estratégias adotadas pelos atores relevantes que atuam no ambiente. Examinemos em detalhes cada um dos conceitos anteriormente mencionados:

- Variáveis Externas

São fenômenos e/ou circunstâncias presentes no ambiente que podem, de alguma forma, influenciar favorável ou desfavoravelmente o sistema; podem ser tipificadas como políticas, econômicas, sociais, militares ou de segurança institucional, de meio ambiente, científico-tecnológicas e outras, tanto no campo nacional quanto no regional e no internacional.

- Atores Externos

São indivíduos e/ou instituições presentes no ambiente que podem, por sua atuação, influenciar favorável ou desfavoravelmente o sistema; podem ser tipificados como clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, governo, novos entrantes, produtos/serviços substitutos, organizações e outros, tanto no campo nacional quanto no regional e no internacional.

A análise do ambiente interno e externo, levantando-se os pontos fortes e pontos fracos e as ameaças e oportunidades, é a base para a Matriz SWOT.

2.3.2 Cenários Prospectivos

É o segundo pilar da Gestão Estratégica. Segundo Schwartz (2000)⁹, cenários prospectivos começaram a ser difundidos após a Segunda Guerra Mundial, com base em métodos de planejamento militar. A Força Aérea dos Estados Unidos foi pioneira nessa área, traçando estratégias alternativas às várias possibilidades de atuação de seus opositores.

O planejamento estratégico com a utilização de cenários prospectivos foi idealizado, junto a empresas, por Pierre Wack, da Royal Dutch / SHELL, no início dos anos 70. Seu trabalho, baseado na tese de desenvolvimentos de cenários do futurista Herman Kahn, ajudou a Shell nas crises do petróleo (LITTLE, 2002)¹⁰, permitindo que a empresa transformasse uma ameaça em oportunidade para sobrepujar-se à outras multinacionais do setor (PRESCOTT & MILLER, 2002)¹¹.

Atualmente, são inúmeras as grandes instituições que elaboraram seus planejamentos estratégicos com base em consistente visão prospectiva, como a alemã BASF, a norte-americana Boeing e a brasileira Petrobras.

⁹ SCHWARTZ, Peter. A Arte da visão de longo prazo. São Paulo: Best Seller, 2000.

¹⁰ LITTLE, Arthur D. Planejamento de Cenários. In: Estratégia e Planejamento: Autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

¹¹ PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na Prática: Técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Também chamado por muitos autores de Prospectiva Estratégica, cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer. Para Porter, o emprego de cenários é uma técnica particularmente útil nas indústrias emergentes, uma vez que o principal aspecto dessas indústrias é a incerteza (Porter,1997)¹². Quando se analisa a visão de Porter, verifica-se uma clara interação das técnicas de cenários prospectivos com os instrumentos utilizados pela Gestão estratégica, porque além de facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico e da definição das estratégias da empresa, o exercício de elaborar estudos prospectivos traz benefícios, como:

- possibilitar com que os administradores lidem melhor com as incertezas;
- facilitar a criação das redes de troca de informações, o que, por sua vez, facilita o fluxo de informações dentro da empresa e a integração entre as diversas áreas;
- propiciar uma visão global atual e futura do ambiente e suas interligações;
- ajudar a desenvolver a criatividade na empresa; e,
- ajudar a identificar novas oportunidades de negócios.

2.3.3 Inteligência Competitiva

2.3.3.1 Conceituação

É o terceiro pilar da Gestão Estratégica. Compreende um processo de análise e repasse das informações do ambiente interno e externo para toda a organização, utilizando um processo sistemático que converte dados e informações em conhecimento estratégico.

¹² PORTER, Michael. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Não visa somente analisar as condições do mercado ou do seu concorrente, mas sim avaliar o desempenho dos seus concorrentes dentro deste ambiente e produzir informações que consigam fazer com que a sua empresa supere-os, mesmo que as condições de mercado estejam igualitárias.

Essas vantagens são conquistadas através da Inteligência Competitiva relacionada com o uso de tecnologias que consigam analisar e prover as informações para a empresa.

Quando o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios começou a ser adotado pelas empresas no início dos anos 80, elas criaram uma resposta às novas exigências do mercado e da concorrência.

2.3.3.2 Definições de Inteligência Competitiva

A seguir, são relacionadas algumas definições usuais de Inteligência Competitiva adotados por Kahaner (1996)¹³ e Coelho (1999)¹⁴, e a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) (2002)¹⁵:

“programa institucional sistemático para garantir e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas”. (KAHANER, 1996);

“processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios,

¹³ KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1996.

¹⁴ COELHO, Gilda Massari. Inteligência Competitiva: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. Conferência Internacional “Desenvolvendo a inteligência competitiva”. São Paulo: IBC, p 1- 24, março 1999.

¹⁵ ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, 2008, Brasília. Glossário de IC. Disponível em: < <http://www.abraic.org.br/v2/glossario>. Acesso em: 10 Nov. 2011.

visando a subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa”. (COELHO, 1999); e

“processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É ainda um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2002).

2.4 Análise SWOT

O SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das Organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nas escolas americanas. O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Quanto às ameaças são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente. Montana e Charnov (2005)¹⁶, explicam que essa

¹⁶ MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005

abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se refere aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

As definições de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para solucionar esse problema busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

A função principal da análise SWOT é levar ao estabelecimento de objetivos para a organização. Analisando-se as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como de aspectos sócio-econômicos, políticos, de legislação entre outros, pode-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avaliam-se os meios para competir em mercados concorridos. Desse modo, são estabelecidos os objetivos que irão definir o que deverá ser feito para os

próximos anos. É, pois, nesse sentido, que se afirma que a estratégia e a Inteligência Competitiva devem andar juntas (Stollenwerk, 2005)¹⁷

Passos para utilização da técnica do SWOT, com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004)¹⁸:

- Criar uma lista de executivos e funcionários-chave – A abordagem do SWOT utiliza a opinião dos executivos e funcionários para inventariar questões importantes para a organização. Baseia-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente de seus executivos. Por isso também é considerada uma técnica de brainstorming.
- Desenvolver entrevistas individuais – As entrevistas são o formato viável para proceder ao levantamento das informações junto aos executivos-chave. Nessa ocasião, costuma-se usar uma seqüência de itens para serem avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas.
- Organizar as informações – A premissa básica para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. O que os entrevistados vêem como bom em suas operações atuais são os pontos fortes da empresa; o que eles vêem como ruim são os pontos fracos. O que eles vêem como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que eles vêem como ruim são as ameaças.
- Priorização das questões – A decisão de quais questões devem ter prioridade requer novamente o envolvimento dos entrevistados. Desse modo, realiza-se o feedback entre entrevistado e entrevistador e se obtêm o envolvimento de todo o grupo. Algumas técnicas como GUT (Gravidade,

¹⁷ STOLLENWERK, Fátima. Sistemas de Inteligência Competitiva. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), 2000.

¹⁸ OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

Urgência e Tendência) podem ajudar nesta fase, inclusive para definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.

- Definição das questões-chave – De posse da matriz e das questões prioritizadas é possível se estabelecer o que deve ser feito. Nessa fase emerge a estratégia da organização, portanto tem-se a condição de definir os objetivos da empresa para um determinado período. Do ponto de vista da IC, podem ser identificadas as questões-chaves (KIT - Key Intelligence Topics ou KIQ- Key Intelligence Questions).

O SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente ou de cenários, porém a sua utilização é bastante diversificada. Devido a sua simplicidade há registros de aplicação dessa técnica desde para processos de planejamento, até para estudos específicos na escolha de uma carreira profissional, por exemplo. É em última instância, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e, nesse sentido, tem sido bastante difundida no ambiente da inteligência competitiva.

2.5 As cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1997) permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada empresa ou organização. Após desenvolvida essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente (tomar decisões) de forma a se defender das forças identificadas.

Cinco forças são determinantes para se medir a competitividade: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre competidores.

a) Poder de barganha dos fornecedores:

O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. É maior quando é mais concentrado do que a indústria da qual participa, quando tem clientes diversificados, quando o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e quando os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

b) Poder de barganha dos compradores:

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto a importância de suas compras para a indústria. Quando forte, afeta a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes. O poder de barganha dos compradores é alto quando os mesmos se encontram concentrados, quando compram grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, se representam ameaça de integração para trás, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação.

c) Pressão dos produtos substitutos:

Toda indústria concorre com produtos substitutos, produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu trade-off de preço/desempenho com o produto da indústria em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço.

d) Ameaça de novos entrantes:

Novos entrantes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: 1) as barreiras de entrada; 2) a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e 3) o preço de entrada dissuasivo.

O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infraestrutura, equipamentos, estoques, marketing, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais. A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça que o novo entrante parece representar. O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o qual ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para que um novo entrante supere as barreiras de entrada está acima dos preços praticados na indústria, desestimulando a entrada de novas empresas.

e) Rivalidade entre os concorrentes:

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados, o que permite igualdade de força e capacidade de retaliação;

- Crescimento lento da indústria, o que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão;
- Custos fixos ou de armazenamento altos, exigindo a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança, o que gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nesta situação;
- Aumento de capacidade em grandes incrementos, a qual pode gerar, através da implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na indústria;
- Concorrentes divergentes inibem o conluio tácito e aumentam a concorrência, dificultando a definição de estratégias pelas empresas da indústria em questão;
- Grandes interesses estratégicos, os quais levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinada indústria para alcançar determinada posição no mercado global;
- Barreiras de saída elevadas, as quais mantêm empresas competindo mesmo quando os retornos são baixos ou negativos. Entre as mais representativas barreiras de saída estão: posse de ativos especializados, cujo valor de liquidação é baixo ou envolve altos custos de transferência ou conversão; custos fixos de saída como acordos trabalhistas; inter-relações estratégicas; barreiras emocionais e restrições governamentais ou sociais em função dos efeitos negativos regionais ou aumento de desemprego.

2.6 O método Grumbach

O Método foi desenvolvido por Raul Grumbach , a partir de 1996, quando estudou o desenvolvimento de Cenários Prospectivos por cerca de dois anos na Espanha e, posteriormente, conseguiu aliar algumas idéias de autores consagrados, como Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet, às suas próprias conclusões e às de sua equipe, fruto da prestação de consultorias a várias empresas públicas e privadas no Brasil.

Concebido inicialmente como uma ferramenta para geração e análise de Cenários Prospectivos, evoluiu substancialmente, passando a constituir uma sistemática de elaboração de Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, recentemente ampliada para um processo de Gestão Estratégica.

Algumas características do Método merecem destaque:

- tem o seu emprego facilitado com a utilização dos softwares Puma e Lince, que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas fases;



Figura 2 - Método Grumbach com utilização de Puma e Lince

- adota o enfoque sistêmico, em que a organização pública ou empresa privada objeto de um Estudo de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente;

- emprega intensivamente Modelagem Matemática e ferramentas de Pesquisa Operacional;
- gera os Cenários Prospectivos por Simulação Monte Carlo, utilizando variáveis binárias para modelar as Questões Estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios:
 - Construção de um número finito de Cenários;
 - Análise conjunta de diversas variáveis;
 - Análise de interdependência entre as variáveis; e
 - Acompanhamento da dinâmica dos cenários.

2.7 Administração Pública Gerencial

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado; instrumento de proteção ao patrimônio público; e insatisfação contra a administração pública burocrática.

O enfoque gerencial da administração pública manifestou-se Grã-Bretanha (Thatcher 1979) e nos EUA (Reagan 1980).

O gerencialismo consiste na administração voltada para resultados, orientada para os anseios do cidadão/usuário.

Na Grã-Bretanha, o gerencialismo foi aplicado ao serviço público, imediatamente após a posse do novo governo, tendo sido realizada uma reforma administrativa profunda e bem-sucedida. No Governo da Primeira-Ministra, foram implementados os Programas: Unidades de Eficiência, com relatórios de pesquisa e avaliação; Próximo Passo, com agências autônomas; e o Direito do Cidadão. Esses Programas tornaram o serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente e orientado para o cidadão, adquirindo características gerenciais.

Reformas análogas ocorreram na Nova Zelândia, Austrália e Suécia - governos social democratas; nos EUA, no ano de 1992, durante a gestão do Presidente Clinton (democrata), foi promovida a reforma da administração pública federal por critérios gerenciais, reinventar o governo passou a ser programa do Governo. Na França, 1989, no Governo do Primeiro-Ministro Michel Rocard (social democrata).

A primeira tentativa de implementar, no Brasil, a administração pública gerencial, deu-se em 1967 – Governo Castelo Branco - por intermédio do Decreto-Lei nº 200, que promovia uma radical descentralização da administração pública brasileira. O DL 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviço para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados como princípios.

A administração Fernando Henrique Cardoso (1995) propôs a reforma administrativa sob a abordagem gerencial.

Características da administração pública gerencial:

- Orientada para o cidadão.
- Orientada para obtenção de resultados.
- Pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança.
- Como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.
- Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

3 Estudo de caso

3.1 Perfil da Organização

3.1.1 Descrição da Organização

O Grupamento Operacional do Comando Geral (GOCG) constitui uma Unidade Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro, ao qual é subordinado.

Devido à importância da área operacional onde se encontra, conforme publicação em boletim do Comando Geral nº. 32, datado de 02 de maio de 1991, foi criado o 8º Grupamento de Incêndio em caráter provisório, através dos Grupamentos de Comando e do 8º Sub-Grupamento de Incêndio / Independente, baseada na resolução referendada na nota Gabinete Comando Geral 014/91.

Em 14 de maio de 1991, foi ativado o 8º Grupamento de Incêndio, conforme ato administrativo do Comando Geral sendo dotado da mesma estrutura dos Grupamentos de Incêndio previstos na LOB e em conformidade com que preceitua a Lei nº. 250, de 02 de julho de 1979, ficando também subordinado ao Comando de Bombeiros da Área Metropolitana (CBAM).

Em 1995, foi dada nova nomenclatura para o Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro, que passou a ser Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro, como consequência o 8º Grupamento de Incêndio passa a ser 8º Grupamento de Bombeiro Militar, subordinado a Ajudância Geral (AjG).

Em 25 de março de 1996, com a Resolução SSP nº. 098, conforme o Art. 1º o 8º GBM, foi transformado no Grupamento de Comando – Centro, subordinado ao Comando Geral através do Subcomandante Geral e Chefe do Estado-Maior Geral do CBMERJ, publicado no Boletim do Comando Geral nº. 060 de 28 de Março de 1996.

Em 14 de Junho de 2002, conforme os Art. 1º, 2º, 3º, 4º, 5º e 6º da Portaria CBMERJ nº. 215, é criado e ativado o Décimo Sétimo Grupamento de Bombeiro Militar – 17º GBM Boletim nº. 50, de 24 de Junho de 2002.

Em 14 de Maio de 2003, conforme o item I do Art. 2º do Decreto nº. 33.175, foi transformado, sem aumento de despesas, na estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro o 17º Grupamento de Bombeiro Militar (17º GBM) em Grupamento Operacional do Comando-Geral (GOCG), vinculado ao Comando Geral, considerado ativado.

Em 21 de Maio de 2004, por determinação do Exmº. Sr. Secretário de Estado da Defesa Civil e Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro, o Grupamento Operacional do Comando Geral (GOCG) passa a ficar subordinado operacionalmente ao Comando de Bombeiros de Área I – Capital, mantendo todas as suas atividades administrativas vinculadas ao Comando-Geral, conforme Decreto nº. 33.175, de 14 de maio de 2003, publicado no DOERJ do Poder Executivo nº. 88, de 15 de maio de 2003, transcrito no Boletim da SEDEC/CBMERJ nº. 88, de 18 de maio de 2003.

Também devido sua importância operacional em 26 de março de 1999 Conforme publicação em Boletim da SEDEC, nº. 003, (fls. 52 e 53), retificada no Boletim da SEDEC nº. 004, de 29 de março de 1999 (fls. 58, 59 e 60), foi ativada provisoriamente no Aeroporto Santos Dumont, a partir de 01 de Abril de 1999, uma Unidade Operacional de Bombeiro Militar sem denominação definitiva, porém, com o prefixo de rádio “AEROPORTO UNO”, operando na frequência da rede bravo.

Em 05 de Agosto de 2003, através do Boletim da SEDEC nº. 144, o Comandante Geral publicou a Portaria nº. 270 que alterou a denominação deste DBM, passando a 1º Destacamento de Bombeiro Militar do Grupamento Operacional do Comando Geral (1/GOCG – Santos Dumont).

3.1.2 Principais atividades

A unidade do GOCG possui como meta principal, dentre outros serviços, atingir a excelência nos diversos socorros prestados pelo grupamento à comunidade local ou

ainda em apoio à outra OBM. Tendo como missão atuar com qualidade e rapidez sempre que solicitada.

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil no seu art. 144 § 5º. "... aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incube a execução de atividades de Defesa Civil. Destarte a lei que define as atribuições do CBMERJ é a Lei nº. 250 de 2 de julho de 1979, onde por sua vez define como competência do Corpo de Bombeiros o seguinte:"

- Realizar serviços de prevenção e extinção de incêndios;
- Realizar serviços de busca e salvamento;
- Realizar perícias de incêndio;
- Prestar socorros nos casos de inundações, desabamentos ou catástrofes, sempre que haja ameaça de destruição de haveres, vitima ou pessoa em iminente perigo de vida;
- Estudar, analisar, planejar, exigir e fiscalizar todo o serviço de segurança contra incêndio e pânico, e de diversões públicas no âmbito do GOCCG;
- Em caso de mobilização do Exército, com ele coopera no exercício das atividades de Defesa Civil.

3.1.3. Área Operacional

O GOCCG é uma unidade que está localizada no interior do Quartel do Comando Geral, situado na praça da república, 45 – no centro do rio de janeiro. Suas instalações ocupam dois andares do quartel com área aproximada de 400m². O GOCCG ainda conta com um destacamento, o DBM 1/GOCCG, que fica localizado no interior do aeroporto Santos Dumont.

O GOCCG atende a população do centro do Rio de Janeiro, em uma extensão de aproximadamente 150km², tendo sua área limitada na divisa com o GTSAI, PABM 08 – Praça da Bandeira, 1/1º GSFMA – Santa Teresa e 1/1º GBM – Catete.

Atualmente, o GOCC possui a frota de carros de socorro mais bem equipada entre todos os quartéis do Estado, sendo composta por: 02 Auto Rápido (AR-053 e AR-065), 01 Auto Busca e Salvamento Leve (ABSL-111), 01 Auto Bomba e Salvamento (ABS-009), 01 Auto Bomba e Salvamento Guindaste (ABSG-002), 01 Auto Bomba Tanque (ABT-067), 02 Auto Bomba para Inflamáveis (ABI-030 e ABI-032), 01 Auto Tanque (AT-022), 05 Ambulâncias (SB-165, SB-166, SB-064, ASE-138 e ASE-186), 01 Bomba Rebocável (BR-11), 02 Auto Plataformas Mecânicas (APM-009 e APM-010), 02 Auto Tático de Emergência (ATE-051 e ATE-058) e 01 Auto Bomba Plataforma (ABP-001).

Possui em sua infra-estrutura operacional: oficina de manutenção de viaturas, estação de abastecimento de combustíveis, depósito de material operacional (DeMOp) e seção de hidrantes.

Outras facilidades existentes no perímetro do GOCC: quadra de esportes para atividades físicas, Posto Médico atendendo ao público interno, a 1ª Odontoclínica realizando tratamento dentário para os bombeiros e seus dependentes, auditório para 50 pessoas, equipado com projetor multimídia e computador, para reuniões e instruções.

A administração financeira tem como finalidade a adequação dos recursos recebidos às necessidades do Grupamento, tais como: manutenção das instalações físicas, equipamentos e viaturas, e viabilização dos projetos decorrentes do Plano de Comando e metas da Corporação.

3.1.4 Produtos e Processos

Os principais produtos oferecidos pela organização são: a prestação dos serviços de prevenção de sinistros e fiscalização de edificações de acordo com o Código de Segurança contra Incêndio e Pânico (CoSCIP), de combate a incêndio e salvamentos em geral e projetos assistenciais aos clientes externos (população do Centro do Rio de Janeiro). Para os clientes internos são oferecidos os serviços de assistência médico-odontológica e social.

O principal processo é a realização da Missão de Bombeiro Militar e as atribuições de Defesa Civil, dentre elas, destacam-se:

- Gerenciar o Sistema Estadual de Defesa Civil – SEDEC, no âmbito do GOCCG, de acordo com a Legislação pertinente;
- Prestar socorros no caso de sinistros a seres humanos vitimados ou em iminente perigo de vida;
- Prestar socorros nos casos de sinistros ou de iminente perigo de dano, parcial ou total, a bens;
- Realizar serviços de prevenção e extinção de incêndios busca resgate e salvamento;
- Analisar, planejar, exigir e fiscalizar todo o serviço de segurança contra incêndio e pânico, e de diversões públicas no âmbito do GOCCG.

A atividade tem início com a solicitação do cliente através dos meios de comunicação existentes na Subseção de Controle Operacional (rádio, telefone fixo, telefone de emergência, chamada verbal através de comparecimento no Grupamento, telefonia celular dos Oficiais Comandantes de Socorro), confirmação do atendimento, deslocamento dos carros empenhados até o local da solicitação, análise do evento, atuação propriamente dita, coleta das informações necessárias para a confecção do Registro de Evento (Documento que relata em pormenores os fatos, causas e conseqüências de uma determinada ocorrência e posterior emissão de Certidão de Ocorrências).

Os processos de apoio são gerenciados por integrantes de duas Seções: a Administrativa (SAd), que faz o controle financeiro, patrimonial, gestão da Qualidade, conservação e compras, controle de informações técnicas e fiscalização, e a Operacional (SOp), que assegura o cumprimento das operações de socorro.

Os principais processos de apoio estão relacionados no quadro abaixo.

| Processo | Descrição – Exemplos |
|--------------------------|---|
| Controle Financeiro | Controle de receitas e despesas, através de balancetes mensais enviados para a Diretoria Geral de Finanças (DGF) |
| Administração de pessoal | Registro das alterações, confecção das escalas, plano de férias e requerimentos diversos, tais como, inclusão de dependente, pedidos de reforma entre outros. |
| Controle Patrimonial | Oficialização da incorporação de bens e seu controle, feito através do arrolamento de bens patrimoniais junto a Diretoria Geral de Patrimônio (DGPat) |
| Limpeza e Conservação | Procedimentos de verificação, manutenção e intervenção para a adequada utilização das instalações físicas e equipamentos, em cujo processo são utilizados os serviços da empresa construtora contratada para tal através de licitação organizada pelo Comando Geral |
| Compras | Conhecimento das necessidades e manutenção em estoque de itens de consumo e aquisição de bens e equipamentos. |

Tabela 1- Processos GOCCG

Os equipamentos necessários à realização das tarefas inerentes ao serviço de emergência são fornecidos pelo Centro de Suprimento e Manutenção ou adquiridos pelo próprio Grupamento de acordo com as necessidades operacionais, como também feito através da antecipação aos eventos possíveis de ocorrer dentro da área de atuação.

Atualmente, o GOCCG possui materiais operacionais, como:

- Aparelho Desencarcerador – Lukas;
- Aparelho Desencarcerador – Lancier;
- Moto-serra;
- Cordas para salvamento;
- Material especializado para salvamentos em altura, como mosquetões, aparelho oito, boldriers, luvas, capacetes, ascensores;
- Equipamentos de proteção Individual;
- Gerador de Energia;
- Moto bomba;
- Compressores de ar fixo e rebocável;
- Britador portátil;
- Exaustor;

- Bote inflável;
- Barco de duralumínio;
- Rádios portáteis.

O GOCG por ser uma unidade operacional, ainda conta com os Grupamentos especializados e centros de informação técnica, que reforçam na prestação de serviços oferecidos à população oferecendo mais qualidade e velocidade nas suas operações.

Dentre os Grupamentos que dão apoio técnico ao GOCG destacam-se:

- GSE (Grupamento de Socorro e Emergência);
- GOPP (Grupamento de Operações com Produtos Perigosos);
- DGDeC (Departamento Geral de Defesa Civil);
- ITDEC (Instituto Tecnológico de Defesa Civil);
- CPPT (Centro de Pesquisas e Perícias Técnicas);
- GOA (Grupamento de Operações Aéreas).
- GTSAI (Grupamento Técnico de Suprimento de Água para incêndios)

Nos últimos anos o Comando do CBMERJ, com a visão de estar atualizado no que diz respeito às novas tecnologias, realizou no Rio de Janeiro, em 2006, o SENABOM (Seminário Nacional de Bombeiros), onde são debatidas as novas técnicas e avaliados os novos equipamentos que são utilizados pelas equipes de emergência. Nesta avaliação, o CBMERJ, através de seus órgãos de direção, implementam tais materiais, além de disseminar e atualizar as normas e procedimentos operacionais nas Unidades.

3.1.5 Comandante e Força de trabalho

Atualmente o grupamento é comandado pelo Tenente Coronel Roberto Sobral Júnior.

O comandante tem a expectativa de conseguir atender com a maior presteza possível as necessidades de seus clientes (tanto externos quanto internos).

Nossa força de trabalho é dividida entre militares que compõem o expediente e militares que compõem as guarnições ou alas de serviço, que atualmente são no número de quatro, onde cada militar exerce uma função dentro da unidade assim como no local de socorro.

Contamos com um efetivo de 402 bombeiros no GOCG e DBM 1/GOCG, sendo divididos em:

- 14 Oficiais;
- 14 Subtenentes;
- 176 Sargentos;
- 117 Cabos;
- 81 Soldados.

A capacitação dos bombeiros militares é realizada da seguinte forma:

- Através dos cursos de formação, dos Oficiais realizados pela Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II (ABMDPII), e dos Praças pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CEFAP);
- Através dos cursos de especialização oferecidos pela Corporação, como por exemplo: Curso de Salvamento de Montanha; Curso de Salvamento de Altura; Curso de Produtos Perigosos; Curso de Salvamento no Mar; Curso de Incêndio Florestal, dentre outros;
- Curso Superior de Aperfeiçoamento (com chancela da Universidade Estadual do Estado do Rio de Janeiro – UERJ) realizado na Escola Superior de Comando de Bombeiro Militar;
- Cursos de Aperfeiçoamento de Praças, realizado no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças;
- Cursos diversos de especialização em ações de Defesa Civil, desenvolvidos e ministrados pela Escola de Defesa Civil;

- Curso Superior de Comando (com chancela da Universidade Estadual do Estado do Rio de Janeiro – UERJ) realizado na Escola Superior de Comando de Bombeiro Militar.

Para maior conforto e possibilitar uma distração ao bombeiro militar de serviço, o GOCG tem efetuado obras em suas instalações. O cassino dos Cabos e Soldados encontra-se em obras, sendo ampliado e recebendo equipamentos novos.

Os militares que compõem as alas de serviço executam a manutenção de primeiro escalão das viaturas, participam das instruções profissionais e auxiliam na “Semana de Prevenção” como monitores.

3.1.6 Clientes e Mercados

Integram a nossa clientela principal toda a Comunidade, Instituições Públicas e Privadas localizadas na área de atuação operacional do GOCG (Centro do Rio de Janeiro).

Para os clientes externos, verifica-se a utilização dos serviços de prestação de socorro, salvamento e proteção de bens, palestras de informação às comunidades carentes e escolas da rede municipal e estadual, além de projetos sociais desenvolvidos pelo GOCG. Os principais clientes externos do GOCG são ALERJ, TJERJ, TCERJ, PETROBRAS, CML, 1º Distrito Naval, 3º COMAR. Para os clientes internos verifica-se o uso contínuo do refeitório, dos alojamentos, do consultório médico e dentário pelos Bombeiros Militares na ativa, inativos e dependentes.

Os produtos oferecidos pelo Grupamento são oferecidos diretamente ao seu público-alvo. Os serviços de emergência são solicitados junto ao Centro de Operações do GOCG e após verificação preliminar, as equipes se direcionam para o local da ocorrência para a prestação efetiva do serviço solicitado.

3.1.7 Fornecedores e Insumos

As aquisições de materiais, equipamentos e viaturas são feitos e repassadas ao GOCG, tomam como base, para aquisição de materiais especializados, as estatísticas de socorros prestados. Isso tem por objetivo aperfeiçoar as missões desempenhadas pelo público interno.

Os principais fornecedores são:

- Capital: Verbas orçamentárias: originam-se do Governo do Estado do Rio de Janeiro e são repassadas GOCG pela Diretoria Geral de Finanças (DGF). Essa fonte custeia a estrutura física, manutenção e pessoal;
- Material permanente: Através da Diretoria Geral de Apoio Logístico (DGAL) recebemos viaturas operacionais e administrativas e equipamentos especializados necessários à atividade-fim;
- Alimentação: A alimentação fornecida ao público interno do GOCG é fornecida pelo Centro de Recebimento e distribuição (CRD), órgão subordinado ao Comando Geral.
- Tecnologia: A disseminação e atualização das diretrizes, normas e regulamentos são fornecidas através do Boletim diário do CBMERJ. Existe uma rede de computadores interna que agiliza a confecção da documentação que tramita no Grupamento, bem como seu arquivamento posterior em mídia removível. O serviço de telefonia móvel celular é fornecido pela concessionária Oi. Linhas telefônicas, para contato com os outros fornecedores e clientes, são fornecidas pela concessionária de serviços Oi/Telemar. Os rádios fixos e os rádios móveis das viaturas são fornecidos ao Grupamento pela DGAL através do Centro de Suprimento e Manutenção (CSM).

O GOCG possui telefones celulares funcionais para o Comandante, Subcomandante Operacional, Subcomandante Administrativo, Chefe da Subseção de

Manutenção e Transportes, Oficial Comandante do 1º Socorro, Oficial Comandante do 2º Socorro e Oficial de Busca e Salvamento para otimizar o processo de informação.

O GOCC possui uma independência quanto à definição dos seus fornecedores do material de uso diário. Para o fornecimento de itens ou serviços que demandam verbas maiores, o Centro de Suprimento e Manutenção fica responsável através da DGAL para realizar esta contratação de serviços ou compra de materiais e demais equipamentos de maior custo.

O GOCC mantém com alguns fornecedores uma ligação direta ou através do CSM para suprir as necessidades do grupamento quanto ao consumo de produtos e serviços necessários periodicamente.

3.1.8 Sociedade

O GOCC relaciona-se, principalmente, com as empresas nos arredores, através da Semana de Prevenção. E com as escolas da rede pública e particular por meio de visitas as instalações do quartel, incluindo o Museu do CBMERJ, onde se pode conhecer a história do Corpo de Bombeiros. Através de palestras, demonstrações profissionais e de equipamentos, participação em eventos sociais e do Circuito de Proteção Comunitária, o GOCC consegue desenvolver seu relacionamento com a sociedade com o objetivo do bem estar físico e social da mesma, com a promoção da harmonia entre as partes e a redução de impactos ambientais e tecnológicos. Os produtos oferecidos pelo Grupamento vão ao encontro direto das necessidades de seu público externo em se tratando do atendimento emergencial em vias públicas. Apesar do crescimento da população atendida pelo Grupamento, as necessidades não correm paralelas com esse aumento do número de pessoas. A cultura da prevenção de acidentes, a divulgação das conseqüências da utilização do álcool e de drogas, demonstra sua eficiência quando analisadas as estatísticas de socorros.

Dentre os poucos impactos negativos causados pelo GOCCG durante a execução de suas atribuições podemos realçar o gasto por vezes excessivo de água durante as operações de rescaldo nos incêndios, procurando garantir a estabilização do sinistro. Outro aspecto de grande relevância é o trânsito do Centro do Rio de Janeiro que por vezes retardam o atendimento, pois impedem o rápido deslocamento do socorro.

A utilização excessiva de água num combate a incêndio pode tornar-se um resíduo contaminante que por vezes não possibilita sua contenção.

A sociedade e comunidades vizinhas exigem do GOCCG um atendimento de qualidade e rapidez na resposta a emergência. Além disso, procura esclarecimento no que diz respeito à prevenção de incêndios e primeiros socorros, solicitando muitas vezes palestras em locais de reunião de público, como escolas e creches.

3.1.9 Outras relacionamentos

Existem mecanismos formais e informais de relacionamento com as mantenedoras (SEDEC e Comando Geral do CBMERJ, além de escalões intermediários: Diretorias Gerais). A relação com nossos clientes individuais é feita através de correspondência, caixa de sugestões, e correio eletrônico, através do e-mail: gocg@cbmerj.rj.gov.br ou comparecimento direto na Sede do GOCCG. Clientes institucionais e a Sociedade relacionam-se através de documentos formais, telefone ou contato direto com o Comando do Grupamento. Os fornecedores são contatados através de documentos formais, telefone ou diretamente com o responsável do quartel sob supervisão do Comando. A força de trabalho tem contato informal e direto com todos os níveis administrativos e possuem representação dentro de suas categorias funcionais.

O GOCCG fornece aos seus mantenedores informações relacionadas às suas atividades operacionais e administrativas, como estatísticas de atendimento, consumo mensal de combustível, atualização de sua força de trabalho. Além disso, executa suas determinações concretizando-se através de ordens de serviço, instruções profissionais,

palestras e Semana de Prevenção. Além de prestar contas quanto à utilização da verba para administrar o quartel.

3.2 Concorrência e Ambiente

3.2.1 Ambiente Competitivo

A atividade desenvolvida pelo GOCG, em virtude de sua característica pública e militar, não oferece parâmetros de concorrência, reduzindo, assim, a existência de competitividade em sua área operacional.

O GOCG não é atuante no mercado competitivo, contudo as práticas de excelência de serviço são direcionadas ao seu público alvo através de suas necessidades e pela antecipação dos eventos que podem acontecer. A medida de avaliação dos serviços é feita através da pesquisa “in loco”, no momento que as equipes estão atuando e posteriormente é feita uma pesquisa amostral, através da Assessoria de Informações, a fim de verificar a qualidade e eficácia dos atendimentos.

A partir destas informações, são analisadas e postas em prática as mudanças devidas, a fim de aperfeiçoar nossa relação com os clientes externos. Dessa forma, apesar da inexistência de um concorrente direto, a população, que solicita nossos serviços, tem acesso a informações de outros municípios, estados e tecnologia internacional em salvamento e extinção de incêndios, e faz essa comparação com nossos serviços. Fato este observado nas pesquisas realizadas mensalmente pelo Centro de Operações do Corpo de Bombeiros e semanalmente pela nossa Assessoria de Informações.

Apesar da inexistência de concorrentes diretos, e o fato do grau de comparação dos serviços prestados advirem de informações de outras Unidades que se encontram em outros municípios, o GOCG se destaca como um dos Grupamentos de Bombeiros melhor equipado, contando por exemplo com a APM – 09, uma plataforma mecânica utilizada em

combate a incêndios e salvamentos que alcança a altura de 90 metros, sendo a maior da América do Sul.

Existe uma constante evolução dos equipamentos para utilização nos serviços de emergência e a informação trazida pelos meios de comunicação, e o Comando da Unidade busca sempre a atualização dos materiais utilizados para que sempre a Unidade possa oferecer o melhor serviço ao público externo e as melhores condições de trabalho ao público interno.

O Comando da unidade com a prática de buscar a implantação de novas tecnologias, implantou um sistema de TI (Tecnologia de Informação) que busca agilizar a burocracia interna através de um sistema de rede de computadores com estrutura em “aranha” e backup diário das informações trafegadas na rede. Diminuindo o numero de expedientes entre o grupamento e seu órgão de administração regional com o uso crescente e constante do correio eletrônico.

3.2.2 Desafios Estratégicos

Nossos principais desafios estratégicos estão expressos como fatores críticos de sucesso em nosso Planejamento Estratégico:

- Manter e aumentar a captação de recursos financeiros;
- Fortalecer e disseminar imagem positiva;
- Adequar instalações físicas;
- Melhorar processos;
- Aprimoramento contínuo dos serviços prestados.

Atualmente o GOCG vem buscando parcerias para melhorar suas instalações e aumentar a disseminação de medidas preventivas. Dentre os principais parceiros encontra-se a rede de televisão RECORD, que vem atuando com muita proximidade com o comando do Grupamento.

3.2.3 Aspectos Relevantes

O GOCG, assim como todo o CBMERJ, é regido pela doutrina militar, está sujeito ao Estatuto do Bombeiro Militar regulado pela lei Estadual nº. 880 de 20 de julho de 1985 e o regulamento disciplinar do Corpo de Bombeiro regulamentado pelo Decreto nº. 3767 de 03 de dezembro de 1980. Dentro dos requisitos legais, o da segurança, é primordial em todas as ações executadas pela nossa força de trabalho.

O GOCG atende a todos os requisitos legais nas diversas áreas em que atua, com destaque para as operações de combate a incêndio e de busca e salvamento. O GOCG mantém contatos com empresas privadas a fim de conseguir, através de parcerias, os recursos necessários para incrementar a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e dos serviços operacionais prestados aos clientes. O GOCG, sendo uma Unidade militar, coordena suas atuações na Área Operacional e Administrativa através das legislações pertinentes.

Nos últimos três anos, o GOCG não foi questionado em suas ações, não sofrendo nenhuma sanção por qualquer de seus atos.

O GOCG é diferente dos outros Grupamentos por estar situado no complexo do Quartel do Comando Geral, tendo suas ações controladas com mais eficiência pelos escalões superiores. O que também aumenta suas responsabilidades, pois possui mais recursos operacionais, administrativos e humanos.

3.2.4 Histórico da Busca da Excelência

O GOCG anualmente é avaliado por uma comissão interna do CBMERJ, composta pelo staff do Gabinete do Estado Maior Geral do CBMERJ, a fim de verificar as condições internas de trabalho, de operacionalidade e metas de administração do Comandante do Grupamento. Também é avaliado pelo Comando de Área, ao qual está diretamente subordinado, visando o cumprimento das normas disseminadas pelo Comandante Geral.

Na busca pela excelência de serviços, o GOCG preza suas atividades com foco nos seus clientes externos e internos, com o fortalecimento e participação da equipe gestora.

Através da interiorização da política de qualidade total e busca contínua pela excelência, a unidade promove com a participação de toda sua força de trabalho sob o olhar atento do Comando da Unidade, práticas que possam levar a melhoria contínua. E graças ao Governo Estadual que possibilitou esta unidade de bombeiros a participar do Prêmio Qualidade Rio, que poderemos verificar os níveis de aceitação, e pontos de melhoria, para aperfeiçoar os nossos esforços para o fiel cumprimento de nossa missão.

3.3 Governança Corporativa

3.3.1 Liderança e Valores

Os valores do Corpo de Bombeiros foram estabelecidos há várias gerações, sendo amalgamados na Instituição ao longo de sua existência. Pode-se dizer que a maioria dos valores faz parte de um senso comum em todos os Corpos de Bombeiros, no Brasil e no exterior. Pouco se tem modificado esses valores na Corporação, e por conseqüência na Unidade, pois a aplicabilidade à Instituição nos dias atuais é consenso entre os militares de ontem e de hoje. Dentre os principais valores têm-se estes considerados centrais: defesa da vida, da integridade física e da dignidade da pessoa humana; e aqueles considerados valores morais: Hierarquia e Disciplina, Lealdade, Verdade, Responsabilidade e Probidade.

Além desses, são ainda considerados determinantes acreditar no amor à Pátria e à profissão, na força da dedicação, do espírito de corpo e da sã camaradagem, além de pautar suas ações pelo exemplo. No Estatuto dos Bombeiros Militares estão contidos os valores básicos da Instituição, que são utilizados pelo CBMERJ em todos os níveis, sendo de conhecimento de todos os militares profissionais, já que é um documento amplamente divulgado.

O Comandante, quando assumiu a atual gestão, estabeleceu seu Plano de Comando para o período 2009-2010, que contém as principais orientações para os setores subordinados e que são utilizadas como elementos balizadores para os planejamentos. O culto aos valores do CBMERJ é realizado de várias maneiras. Os valores, deveres e a ética militar são difundidos de forma regular em formaturas, nas datas festivas, visitas de inspeção e em instruções, visando a manter ou elevar o grau de profissionalismo do pessoal.

O Comandante do Grupamento e seus oficiais colaboradores repassam aos subordinados as diretrizes que estimulam o culto aos valores militares por meio da correspondência militar (Boletins, Ofícios, Memorandos, Partes, etc.). O Comandante e os oficiais, então, utilizam e exigem sua aplicação em todos os níveis hierárquicos e em todas as oportunidades.

Devido à importância dada pelo Subsecretário de Defesa Civil à estratégia de melhoria da qualidade, em todas as oportunidades o Cmt do GBM tem apresentado suas orientações específicas, seus objetivos e prioridades. Uma vez por mês desde, que assumiu o comando o próprio Cmt vem conduzindo palestras de sensibilização para os integrantes da organização. Dentro da prática corporativa, nos diversos níveis de comando, são realizadas Inspeções de comando, por meio de visitas periódicas às dependências das UBM diretamente subordinadas, onde os Cmt, Chefes e Diretores fiscalizam o entendimento e o cumprimento das ordens emanadas.

Isso também é feito internamente no GBM. Durante as inspeções são feitas análises de relatórios e mapas e, com base nas informações contidas nesses documentos expedidos pelos escalões subordinados, é verificado o nível de entendimento e de cumprimento das diretrizes emanadas. Semanalmente o Cmt se reúne com seus oficiais colaboradores e com os Cmt de Unidades subordinadas, quando ressaltam a importância das ações realizadas, a necessidade de se buscar a excelência gerencial nas atividades realizadas e a racionalização de procedimentos. As orientações e a implantação de

estratégias de interesse do comando são incentivadas também por meio de Boletins Internos, Ordens de Serviço, Diretrizes de Comando, etc.

Dentre as principais ações empreendidas para promover a excelência no GOCCG podem ser destacadas:

- Palestras do Comandante do Grupamento sobre melhoria de processos;
- Ciclos de Palestras de Sensibilização conduzidos pelo Grupo Executivo de Excelência da Qualidade da SEDEC;
- Participação de militares no Curso de Formação de Avaliadores do PQ-Rio;
- Palestras ministradas pelos Oficiais sobre as atividades de BM.

3.3.2 Práticas do Comando

No Corpo de Bombeiros já é rotina a utilização de Portarias, Manuais, Regulamentos, Normas e Instruções que regulam, em detalhe, as principais práticas de gestão a serem observadas pela organização. Nesses documentos são previstos os prazos, os quantitativos, os padrões, as metas e outras condicionantes importantes para o desenvolvimento das atividades de todos os órgãos do CBMERJ.

Os principais critérios utilizados para definir os padrões de trabalho são o cumprimento da legislação relacionada à prática e a manutenção de registros adequados.

A divulgação dos padrões é feita regularmente pelo Estado-Maior-Geral (EMG) através dos Boletins, sendo que muitas dessas informações são disponibilizadas on line nos sítios (Internet) dos órgãos do CBMERJ. Cabe destacar que, em muitos casos, são realizadas palestras pelos órgãos que elaboram as diretrizes e normas corporativas relacionadas aos padrões, de forma a padronizar as atividades, aumentar o conhecimento sobre o assunto pelos órgãos executantes das atividades e nivelar o entendimento dos padrões pelos órgãos executantes.

Além dos padrões pré-estabelecidos pelo Comando da Corporação e das leis e normas que o regulam, há a criação do que chamamos de NGA (Normas Gerais de Ação)

que são do âmbito interno do grupamento e, portanto, atendem especificamente às necessidades da unidade, abrangendo qualquer assunto não abordado em outras normas ou leis. Nesta NGA, são colocados todos os procedimentos adotados nas seções de forma que eles possam ser continuados independentes da mudança do militar da unidade.

É através das NGA também que os chefes de seções e subseções conseguem modificar a forma de trabalho dos militares que lidam direta ou indiretamente em cada área, seja para corrigir problemas identificados ou para evitar que eles ocorram. Essa necessidade de mudança na NGA é levada ao conhecimento do Comandante nas reuniões com os oficiais que deliberam consensualmente a respeito da nova prática.

A responsabilidade pelo cumprimento dos padrões é dos Comandantes, Chefes e Diretores em todos os níveis hierárquicos da Instituição. Porém, cada Chefe de Área que executa as atividades relacionadas às práticas e aos padrões deve verificar, acompanhar e avaliar o cumprimento do que é previsto na documentação de referência.

Nesses documentos estão previstos os prazos, o quantitativo, os padrões, as metas e outras condicionantes importantes para o desenvolvimento das atividades de todos os setores da unidade.

Como exemplo dessas práticas e padrões na organização, podem ser destacadas as seguintes atividades realizadas:

- Atendimento ao Público – Taxa de Incêndio, Ouvidoria, Serviços Técnicos;
- Ações de Socorro – Normas de Procedimentos Operacionais;
- Normais Gerais de Ação das Seções, Subseções e Serviços;

3.3.3 Controle

Para controlar as práticas relativas à cultura de excelência, o GOCCG estabeleceu através da alta direção a Comissão Interna de Avaliação. Sua formação conta com os oficiais chefes de setores integrantes da direção intermediária que mensalmente avaliam

outros setores fora do âmbito de sua função, objetivando uma visão de fora e a análise crítica das práticas de gestão de cada setor. As possibilidades de melhoria observadas são discutidas nas reuniões semanais da alta direção com a direção intermediária, formadas pelo comando e oficiais do GOCG, respectivamente.

Outra avaliação importante para a unidade é a realizada a nível corporativo primeiro pelo Comando do Bombeiro de Área I - Capital e, depois, pelo Estado Maior Geral do CBMERJ. Nelas as atividades de cada setor são analisadas, havendo conferência do desenvolvimento das principais práticas e sendo estabelecidos prazos para a realização de ações corretivas. Todos os fatos de grande relevância observados nestas inspeções são posteriormente discutidos em Reunião do Comandante Geral do CBMERJ com a alta direção do GOCG visando um aprendizado das oportunidades de melhoria e atualizando o planejamento de atividades da unidade. Todas as avaliações citadas são do âmbito do Corpo de Bombeiros, sejam elas internas à unidade ou corporativas.

Existe um planejamento anual de reuniões de comando sistemáticas que é exemplarmente cumprido, regulado pela NPCI confeccionada anualmente pela DGEI. Elas são reuniões decisórias que buscam orientar, avaliar e adequar as ações aos recursos disponíveis, analisando os indicadores, notadamente os financeiros, levando em conta as informações colhidas diretamente com os clientes, com as comunidades afetadas pelos trabalhos da organização, com a sociedade em geral, com outros comandantes de unidades do CBMERJ, da Polícia Militar e da Polícia Civil, e de outros órgãos da administração pública (hospitais, escolas e coordenações regionais, etc.). A partir da Diretriz da SEDEC para a qualidade na gestão das Unidades do CBMERJ, o GOCG tem procurado perpetuar entre seus componentes, princípios de emprego que concorrem para nortear nossa gestão e decisões operacionais, através dos 5 pontos, a saber:

| Indicador | Descrição |
|---------------|---|
| Rapidez | Imprescindível para o sucesso no cumprimento das missões. Consiste em chegar o mais rápido possível e com segurança ao local do evento. |
| Persistência | Caracteriza a dedicação dos bombeiros no atendimento às vítimas por maiores que sejam as dificuldades. |
| Prontidão | Caracteriza-se na presença do GOCC o mais rápido possível no local do fato ocorrido a qualquer hora do dia ou da noite. |
| Flexibilidade | Permite ao bombeiro enfrentar e adaptar-se às dificuldades em relação ao fator adverso. |
| Criatividade | Particularidade nata dos bombeiros que, fazendo uso dos equipamentos de que dispõem ou utilizando "meios de fortuna", enfrentam a adversidade protegendo, assim, a população. |

Tabela 2 - Indicadores

O Comandante do GOCC presta contas através da documentação emitida periodicamente aos diversos órgãos de direção. Dentre eles o Estado Maior Geral, através de suas seções, como a BM/3, responsável pela parte operacional da Corporação emitindo determinações a serem cumpridas durante o ano, como as instruções profissionais. E a BM/2, que cuida dos processos apuratórios, como o Inquérito Policial Militar e os Conselhos de Disciplina.

3.3.4 Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência

O cargo de Comandante do GOCC, assim como os outros comandos da Corporação, são de confiança e nomeados pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros. Por isso, o Comandante do GOCC não possui um prazo determinado à frente da Unidade, surgindo a importância da elaboração do Programa de Comando, que determina certa continuidade dos projetos elaborados. Outro risco empresarial advém da própria missão da Unidade, pois os produtos oferecidos são demandados de forma não contínua e urgente, determinando sempre a necessidade da ação de preparação para qualquer evento adverso.

O Comandante do GOCC é nomeado pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros. É um cargo que em função de sua importância, exige confiança e competência para ocupá-lo, uma vez que o GOCC está localizado no Quartel do Comando Geral, sendo responsável pelo centro do Rio de Janeiro, uma área crítica, onde

eventualmente ocorrem os grandes incêndios combatidos pelo Corpo de Bombeiros, devido sua ocupação antiga e edifícios muito elevados.

O Comandante do GOCG possui todos os cursos regulares da Corporação, é possuidor de diversos certificados e honras. O efeito garantidor de tantos prestígios é verificado no excelente trabalho que vem desenvolvendo junto à comunidade, porque além de prestar a assistência necessária, ele procura ouvir e atender na medida do possível às solicitações feitas, produzindo desta forma um relacionamento mais estreito com a população. Junto da sua equipe, o Comandante do GOCG acompanha o processo de planejamento, execução, controle e desfecho da missão, primando pelos valores da organização. Coordena pessoalmente a implantação da Gestão pela Qualidade, consoante com as diretrizes da SEDEC, promovendo ainda, a harmonia e disciplina interna, de modo a cumprir com eficiência e eficácia, todas as missões destinadas ao GOCG. Antes de tomar a maioria das decisões, este Comandante procura se informar, através de seus oficiais, assessores e com outros setores da organização, a fim de manter sempre um caminho funcional para as decisões.

O GOCG, como Unidade de Bombeiro Militar (UBM), desempenha as missões a ele destinadas. Todavia, o próprio GOCG identifica caminhos de aperfeiçoamento coerentes com a missão do Grupamento, com adequada utilização dos seus recursos. Esta estratégia é, então, submetida ao escalão superior para análise através do Programa de Comando e, caso seja aprovada, é operacionalizada. Nessa estratégia estão incluídos objetivos de curto, médio e longo prazo, considerando os vários aspectos dos processos de trabalho, com o objetivo de aumentar a satisfação dos públicos interno e externo.

O atual Comandante do GOCG, Ten. Cel. BM Roberto Sobral Júnior, tomou posse priorizando o bem maior da Organização - o Bombeiro Militar. Não obstante, tem procurado inculcar no público interno, que o cliente externo é a razão do Grupamento existir, motivo pelo qual todo trabalho tem de ser executado com qualidade, pois, vidas e bens estão em jogo. O GOCG tem procurado oferecer melhores condições de trabalho

aos seus integrantes, investindo em melhorias físicas no aquartelamento, mantendo equipamentos e viaturas em condições adequadas de utilização e buscando capacitá-los ao melhor desempenho da função. Diariamente, o Comandante do GOCCG tem conhecimento das informações constantes no boletim da SEDEC. Assina o boletim interno do GOCCG, despachando com o Chefe da Seção Administrativa: partes, ofícios, escala de serviço de oficiais, bem como toda a correspondência recebida ou a enviar. Analisa todas as intercorrências que lhe chegam ao conhecimento, podendo instaurar apurações sumárias, sindicâncias ou inquéritos, determina elogios ou punições, estas últimas sempre com caráter educativo; despacha com o Chefe da Seção de Serviços Técnicos, assinando Laudos de Exigências, Certificados de Despachos, Autorizações e Certificados de Aprovação, além de documentos relativos à Subseção de Controle de Diversões Públicas. Além dessas atribuições, conserva seu gabinete aberto a todos que desejarem dirigir-se a ele para tratar de assuntos diversos.

Em caso de seu impedimento, as atribuições são executadas pelo Subcomandante Operacional ou pelo Subcomandante Administrativo dependendo do assunto, exceto a assinatura dos cheques. O respectivo Subcomandante tem autonomia, bem como os demais Chefes de Seção, e são orientados pelo Comandante a tomarem as decisões necessárias na esfera de suas atribuições, cientificando-o posteriormente.

Nesta Gestão de Comando, estão sendo dados os primeiros passos rumo à Qualidade e esta filosofia é difundida entre os oficiais do GOCCG. Sendo assim, o Comando procura incutir na mente de seus Oficiais que o lugar que ora ocupam está reservado a eles, cabendo-lhes esforçarem-se para que em cada dia algo seja melhorado, tanto em suas vidas como em seus ambientes de trabalho. Cada um, na esfera de suas atribuições, é um gerente da qualidade, participando diretamente da administração da Unidade, bem como na atualização do planejamento estratégico.

O Comandante da organização e seus oficiais colaboradores procuram promover o compromisso de todas as partes interessadas mediante o incentivo a que seus

subordinados, em todos os níveis, busquem identificar e viabilizar os meios necessários para a realização das atividades em seus próprios setores. Durante as visitas aos setores da Unidade de Bombeiro Militar (UBM), o sistema de liderança da organização, em todos os níveis, é avaliado, de forma que o Comandante e os Chefes possam captar as necessidades dos subordinados e utilizar essas informações para tomar as decisões, sendo estas comunicadas por meio dos instrumentos existentes já consolidados na estrutura da SEDEC/CBMERJ (Notas, Ordens de Serviço ou Notas de Instrução, Informativos, Partes, Ofícios, etc.).

O Comandante atua pessoalmente para buscar novas oportunidades e recursos para serem utilizados pela UBM e mantém estreito relacionamento com o escalão superior e com as Chefias das diversas áreas da SEDEC e de outras Secretarias de Estado, convidando-os para as solenidades, almoços de confraternização e reuniões de trabalho para acertar convênios, projetos conjuntos e colaborações.

Os Chefes dos diversos setores da organização também são estimulados a estabelecerem contatos com outros órgãos públicos e privados de forma a buscar os recursos necessários à viabilização e à manutenção das atividades da organização

Para caracterizar tal fato, podem ser citadas as ações do Subcomandante Operacional e do Chefe da Seção de Operações (SOp) junto às empresas para realizar palestras, visitas técnicas de instrução da tropa, Simulados Operacionais e Planos de Operações para a prevenção de sinistros e parcerias para a manutenção de equipamentos operacionais; do Chefe da Subseção de Manutenção e Transporte junto a uma oficina mecânica para manutenção de viaturas.

É importante destacar que todas as Unidades do CBMERJ possuem antiga tradição de estímulo à participação do pessoal na busca da melhoria do desempenho em suas atividades. Isso foi consolidado ao longo dos anos, sendo que existem, inclusive, diretrizes para avaliar aqueles trabalhos considerados mais relevantes para o CBMERJ e que são avaliados pelo Estado-Maior Geral da Corporação por meio de Instruções

Reguladoras para o julgamento de trabalhos elaborados por militares do CBMERJ, buscando evidenciar até que ponto os trabalhos apresentados, de interesse da Defesa Civil ou de cultura geral, são realmente relevantes para a Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil (SESDEC) como um todo.

Para controlar a maneira como a liderança é exercida na organização, são realizadas as reuniões de Comando, onde são identificadas, junto aos principais líderes da organização, as necessidades de todos os setores, além de serem realizados os acompanhamentos das atividades mais relevantes para o desempenho da unidade. As decisões tomadas nessas reuniões são comunicadas à força de trabalho, de forma a haver continuidade na implementação das decisões, por meio dos instrumentos já consolidados de comunicação (Boletim Interno, Informativo, Notas de Instrução, Ordem de Serviço, etc.), de forma a garantir que a comunicação sobre as decisões tomadas chegue aos níveis hierárquicos mais baixos. Com a implementação da estratégia corporativa de melhoria da qualidade na SEDEC, está se buscando incentivar a melhoria das práticas de gestão relacionadas ao sistema de liderança em todas as unidades. O GOCC tem procurado dar melhores condições de trabalho ao seu pessoal, buscando capacitá-lo ao bom desempenho da função, investindo ainda em melhorias físicas no aquartelamento e mantendo em condições adequadas de utilização os equipamentos operacionais e as viaturas. Dentre as principais inovações ou melhorias recentemente implantadas podem ser citadas as seguintes:

- Ao assumir o comando, promoveu reuniões com a força de trabalho e visitas as OBM subordinadas a fim de, seguindo a premissa da Corporação, elaborar o Programa de Comando de acordo com a doutrina da ESCBM, emanada através das disciplinas Gestão de Comando e Planejamento Estratégico num Cenário de Mudanças, ministradas no CSC;
- Aprimorar a elaboração dos Planos de Operações das empresas da área operacional do GBM;

- Intensificar a instrução no Grupamento, dando condições aos instrutores de desempenharem suas funções;
- Homenagear os aniversariantes e aqueles que se destacarem;
- Recuperar as viaturas do Grupamento;
- Realizar parcerias com empresas da área, corroborando, sobremaneira, com intercâmbio em benefício de ambas as partes;
- Apoiar o Destacamento pertencente à Unidade;
- Comprar, recuperar e substituir Equipamentos Operacionais;
- Reforma das dependências do quartel, tais como: alojamento feminino, auditório e cassinos;
- Aquisição de diversos bens, tais como: aparelhos de ar condicionado, mobília, projetor multimídia.

Os atributos da liderança, que são característicos à carreira do bombeiro militar a nível corporativo, são desenvolvidos por meio dos cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento organizados pela Diretoria de Geral de Ensino e Instrução (DGEI) do CBMERJ, quando as características do líder são apresentadas, estudadas e verificadas nos militares-alunos.

Alguns dos critérios de liderança eleitos pelo Comandante para servirem de diretrizes para os oficiais do GOCCG:

- Comunicabilidade com as pessoas e subordinados;
- Organização;
- Capacidade de liderança natural;
- Criatividade e Iniciativa;
- Compartilhamento dos Conhecimentos;
- Preocupação do Bem-estar próprio e dos outros.

É o próprio comandante que escolhe seus Subcomandantes Operacional e Administrativo e designa os Chefes de Seções de acordo com a aptidão pessoal e o grau hierárquico de seus Oficiais. O modelo de liderança seguido pelo Comando do GBM é a participativa, na qual todas as sugestões da Força de Trabalho são analisadas e operacionalizadas, desde que não firam os preceitos da hierarquia e da disciplina militar.

O Comandante do GOCCG promoveu entrevistas individuais com cada oficial ao assumir o comando, com a finalidade de identificar aspectos de liderança em cada um. Com base nessas entrevistas definiu a função de cada oficial dentro da OBM. Nesse mesmo sentido, todos os oficiais chefes de seção devem apresentar relatório indicando com o que colaboraram para a melhoria da OBM, bem como oferecer sugestões para melhorias futuras.

As competências são desenvolvidas através da adequação, pelo Comando do GOCCG, da Força de Trabalho às estratégias e planos elaborados no Programa de Comando da Unidade, onde estes estão descritos, de forma a alocar pessoal em tarefas e atribuições pertinentes ao seu conhecimento técnico-profissional. Ainda assim, o Comando possibilita, através dos cursos regulamentares oferecidos pela Corporação e de outros realizados em outras Instituições, que seus militares estejam em aperfeiçoamento constante.

O controle dessas competências e a conseqüente avaliação dos líderes responsáveis estão previstos no Plano de Comando e nas diretrizes corporativas e fica a cargo do escalão superior do GBM no que concerne os Chefes de Seção, sendo também este escalão superior fiscalizado pelo alto Comando do CBMERJ. Este controle se materializa através de relatórios de desempenho, de consumo de insumos e verbas e de atendimentos prestados nas esferas operacional e administrativa, ficando a avaliação a cargo da comparação do desempenho com a meta a ser atingida e de outros mecanismos corporativos previstos. São realizadas avaliações regulares na organização pelos

escalões superiores, as quais geram relatórios de avaliação, nos quais constam informações que são utilizadas na melhoria das referidas práticas e padrões de trabalho.

Dentre os atributos atualmente avaliados, sistematicamente, podem ser citados os seguintes: decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, objetividade, persistência, previsão, responsabilidade, apresentação, comunicabilidade, cooperação, dedicação, disciplina, discrição, imparcialidade, iniciativa e criatividade.

Cabe destacar que, atualmente, já foi implementada uma estratégia de melhoria da gestão na SEDEC, a quem está subordinado o CBMERJ, que procura viabilizar cursos para capacitar seus integrantes em avaliação da gestão, de forma que estejam em condições de identificar as práticas de gestão de suas unidades e de elaborar projetos de melhoria, fazendo com que isso se torne uma sistemática adotada em toda a Secretaria.

O Grupamento utiliza-se das estatísticas que gera durante o ano e tabela de consumo promovido pela unidade, criando parâmetros a serem modificados para o próximo ano de gestão. Além disso, utiliza-se da caixa de sugestão para ouvir as reclamações e sugestões de mudança, obtendo uma resposta positiva ou negativa relacionada às mudanças efetuadas.

3.3.5 Análise de Desempenho

Nos processos de comparação, são avaliados aspectos como os gastos em manutenção de equipamentos e instalações, desempenho dos produtos ofertados, dos fornecedores, grau de satisfação dos clientes externos e internos, aspectos relativos à sociedade.

Os referenciais comparativos são selecionados através de sua qualificação em avaliações anteriores como as unidades premiadas no PQ-RIO. Outro aspecto analisado é a proximidade entre as Unidades. E a proximidade da especialização entre as Unidades, pois existem unidades no Rio de Janeiro e em outros estados, que exercem funções mais específicas e que se aproximam.

A análise do desempenho do grupamento é conduzida tanto pelo Comando Geral através de seus órgãos de apoio, Estado Maior Geral (EMG) e Comando de Bombeiro de Área I – Capital (CBA – I), quanto pelo comando do grupamento, através do que poderíamos equiparar as auditorias internas e externas, que no contexto da corporação vem sendo chamada de inspeção.

Anualmente, o Comando Geral através do CBA I programa uma inspeção ao Grupamento, que visa avaliar o desempenho do mesmo, através da análise de documentos expedidos, documentos internos de regulação, execução das normas da corporação, avaliação da padronização nas operações, melhorias nas instalações, investimentos na qualidade do ambiente para os militares, melhoria nas condições de segurança do quartel, conservação das viaturas e materiais operacionais, ou seja, uma “auditoria” em que são avaliados todos os aspectos concernentes à unidade. Esta vistoria é previamente agendada, com publicação em boletim ostensivo de sua data, e fazem parte dela enquanto auditores o Comandante do CBA I e uma equipe de oficiais superiores, sendo cada um específico para avaliar uma área (operacional, segurança, administrativa, técnica e a gestão do comandante em si). Para fins desta inspeção o grupamento prepara um relatório chamado de caderno de inspeção onde estão descritas todas as funções de comando, por quem são exercidas, como são executadas as normas e como se dá a gestão do GOCCG.

Além da inspeção do CBA I que é previamente agendada, o comando pode vir a ter o que chamamos de inspeção inopinada, que é feita pelo EMG sem prévio aviso. Esta inspeção segue o mesmo roteiro da inspeção do CBA I e busca verificar se o grupamento não usou de artifícios para ludibriar a auditoria do CBA I. Estas inspeções são sempre sem prévio aviso para que o quartel a receba sem que se prepare para isto, buscando acompanhar também o que é feito no cotidiano do grupamento. E na atual gestão do Comandante Geral do CBMERJ vem tomando um caráter reparador, buscando dar auxílio nas necessidades dos grupamentos visitados.

As inspeções do CBA e do EMG geram relatórios de avaliação que são remetidos ao comandante posteriormente para que sejam sanadas as desconformidades encontradas. Estes relatórios são alvo de estudo para o comandante e pauta de reunião com os líderes.

O Comando do GOCG também faz análise de relatórios, estudos e mapas para que, com base nas informações contidas nesses documentos expedidos pela própria organização ou pelos diversos órgãos do CBMERJ, possa verificar o nível de execução das estratégias e planos corporativos. Essa informação é comparada com o resultado esperado, de forma que seja possível reprogramar algumas atividades, definindo-se um novo calendário de obrigações específico. As Reuniões de Comando também servem para verificar a eficácia e a eficiência das ações implementadas com base nas estratégias e nos planos de ação específicos para cumprir as prioridades estabelecidas pelo CBMERJ. Além disso, também servem para comunicar às Chefias subordinadas as decisões do Comandante do GBM. As chefias dos principais setores da unidade participam pessoalmente da condução de visitas e inspeções internas, de forma a verificar, in loco, o cumprimento das ordens e orientações emanadas pelo Comandante ou que tenham sido determinadas nas reuniões de Comando, além da constatação do desenvolvimento das ações determinadas pelo Comandante da OBM.

A análise crítica do desempenho global é feita com base em diversas informações que são alimentadas pelas principais chefias da organização. Algumas são informações qualitativas (relatórios, estudos e mapas) e outras quantitativas (gastos, custos, serviços realizados, pessoal envolvido, etc.). Com base nas informações contidas nos documentos expedidos pelos subordinados, é analisada a diferença, quando pertinente, entre o planejado e o realizado.

Após essa análise, é feita uma avaliação que busca identificar quais fatores, internos ou externos, contribuíram, positiva ou negativamente, para o resultado obtido, de

forma a estabelecer as principais relações de causa e efeito relacionadas ao desempenho da unidade.

Na análise crítica são consideradas as variáveis externas que têm impacto sobre o desempenho da unidade, como a existência de cortes orçamentários, as dificuldades de tramitar projetos do CBMERJ em outros órgãos estaduais, as oportunidades encontradas no trato das questões institucionais com outros órgãos do Governo, os programas da SEDEC e de outras Secretarias Estaduais que sejam do interesse da organização, dentre outros. Além disso, existem algumas informações comparativas que são utilizadas, de forma não sistemática, para subsidiar as avaliações.

Para medir o desempenho global é considerada a Política da Qualidade. Para tanto, utilizam-se quadros estatísticos para avaliar o desempenho em reuniões periódicas de análise crítica, com a presença dos líderes e demais membros da Força de Trabalho responsáveis pelas operações. Cabe destacar que essa mesma sistemática de análise crítica do desempenho é realizada, com alguns aperfeiçoamentos, há muitos anos, e tem se revelado adequada.

As decisões tomadas nas Reuniões de Comando são repassadas pelo próprio Comandante às Chefias interessadas. Ao chegarem às suas Seções, essas Chefias realizam reuniões e preleções para os Oficiais e Praças subordinados visando informar as decisões a serem implementadas e orientar e corrigir rumos. Nesses eventos são repassadas as informações mais importantes para as Chefias subordinadas de forma imediata a fim de manter a agilidade do processo decisório.

É importante destacar que também podem ser utilizados instrumentos mais diretos de comunicação com os integrantes da organização. Por exemplo, são utilizadas as reuniões informais durante almoços, formaturas, instruções planejadas, etc., para repassar aquelas informações consideradas pertinentes. Nesses eventos podem-se colher sugestões sobre o assunto em questão, que serão repassadas para seguirem a Cadeia de Comando.

Uma importante ferramenta de disseminação de informações é o Boletim Interno, que circula diariamente em todas as organizações. A leitura do Boletim Interno é obrigatória para todos os integrantes da unidade.

As decisões do Comandante que irão, direta ou indiretamente, trazer impacto às Seções são informadas através de reuniões ou de Ordens de Serviço emanadas por cada Seção.

Caso sejam necessários, pode se fazer uso dos diversos canais de comunicação existentes na organização, por exemplo, utilizando o Boletim da SEDEC que é de acesso a todos os militares através do site da Defesa Civil (os boletins ostensivos apesar de divulgados na página eletrônica tem acesso restrito aos militares através de senha pessoal), ou caso seja de interesse a divulgação para o público externo ao CBMERJ podemos lançar as informações necessárias na página da Defesa Civil na Internet, ou mesmo nas publicações regulares do CBMERJ, como a Revista Avante Bombeiro.

Cabe ressaltar que a página da Defesa Civil é um meio de disseminação adotado por toda a corporação desde 2003.

Após a realização de cada reunião de Comando, é feita uma análise da eficiência das decisões quando as mesmas são colocadas em prática, fruto das observações de seus integrantes. Através dos meios de disseminação, todas as partes interessadas tomam ciência das decisões oriundas destas reuniões e passam a buscar os meios para colocá-las em prática. As ações são postas em prática sob a supervisão direta dos chefes e comandantes de cada setor que são inspecionados pelos Subcomandantes, que em conjunto com os chefes e comandantes de seções vão averiguar, se de fato as decisões estão ou não sendo adequadas à realidade do grupamento, analisando também a eficácia da decisão.

Um outro meio regulador sobre a implementação das decisões em função da análise do desempenho do grupamento é o relatório oriundo das inspeções do CBA e do EMG. Em relação às visitas e inspeções do Comandante, verifica-se se foram efetivas, ou

seja, se suas finalidades foram alcançadas, obtendo as informações necessárias ao monitoramento das ações demandadas pelo escalão superior.

O ciclo de controle das ações do GOCCG segue o modelo PDCA, onde as oportunidades de melhoria verificadas na análise de desempenho são estudadas e trabalhadas visando tornar-se um ponto forte. A avaliação das práticas e padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global é feita: pela Comissão Interna de Avaliação composta pelos oficiais chefes de setores em discussão com a alta direção nas reuniões visando melhorias das ações da organização em todos os aspectos operacionais e administrativos; pela Inspeção do Comando de Bombeiro de Área I - Capital e pelo Estado Maior Geral do CBMERJ, onde as oportunidades de melhoria e elogios às boas práticas de gestão são feitas em reunião da alta direção do GOCCG com o Comandante Geral do CBMERJ;

Dentre as principais informações qualitativas que são utilizadas podem ser citados os relatórios que são feitos ao final das inspeções realizadas pelo EMG e pelo Comando de Bombeiro de Área I – Capital e as contidas no Caderno de Inspeção.

Como exemplos de melhorias nas práticas de análise crítica do desempenho global, podem ser citados os seguintes:

- Utilização de atas nas reuniões de comando para aumentar sua eficácia;
- Comparação entre outras Unidades que também prezem pela qualidade na gestão;
- Conscientização da força de trabalho no que diz respeito à importância do seu desempenho para o sucesso da gestão;
- Melhora do desempenho da força de trabalho e do ambiente de trabalho.

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|---|---|--|---|--|----------------------------|
| Avaliação de Oficiais e Praças | Ficha padronizada | Comandante e Chefes imediatos | Comandante, Chefe da SAD e militar interessado. | 03 vezes por ano (períodos de promoções) | Desde 1985 |
| Formaturas | Regulamento de Continências, Honras e sinais de Respeito. | Comandante e Subcomandante | Todos | Diária | Desde a criação do CBMERJ |
| Boletim Interno | Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG) | Comandante e Chefe da Seção Administrativa | Todos | Diária | Desde a criação do CBMERJ |
| Realização de estágios e Cursos para Oficiais e Praças (lideranças) | Designação no Boletim Interno, segundo diretriz da Diretoria Geral de Ensino e Instrução, e Folha de presença nos cursos. | Comandante e Chefias imediatas | Todos | Anual | Desde a criação da Unidade |

Tabela 3 - Governança corporativa

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|---|--|----------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|
| Formaturas nas datas históricas do CBMERJ | Notas de Serviço e Instrução e Normas de Padronização de Instrução - NPCI, Regulamento de Continências, Honras e sinais de Respeito. | Comandante e Subcomandante | Todos | Anual | Desde a criação do CBMERJ |
| Provas Profissionais | NPCI | Seção Operacional | Todos | Anual | Desde 1985 |
| Inspeções do EMG | Calendário de visitas, Modelo padronizado e Relatório de Inspeção. | Comandante | Todos | Anual ou inopinada | Desde a criação do CBMERJ |
| Inspeções de CBA | Modelo Padronizado, Calendário de visitas. | Comandante | Todos | Anual | Desde a criação do CBMERJ |

Tabela 4 - Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|---|---|------------------|-------------------|------------------|---------------------------|
| Reunião de Oficiais | Ata de reuniões e cronograma anual | Comandante | Todos os Oficiais | Semanal / Mensal | Desde a criação do CBMERJ |
| Reunião de "debriefing" da Inspeção do EMG | Modelo de Inspeção | Comandante | Todos os Oficiais | Anual | Desde a criação do CBMERJ |
| Reunião de "debriefing" da Inspeção do CBA | Modelo de Inspeção | Comandante | Todos os Oficiais | Anual | Desde a criação do CBMERJ |
| Reunião para análise e revisão do Plano de Comando | Ata de reunião | Comandante | Todos os Oficiais | Anual | Desde a criação do CBMERJ |
| Reunião para análise crítica da implementação do Plano de Comando | Ata de reunião e matrizes do Plano de Comando | Comandante | Todos os Oficiais | Trimestral | Desde 2006 |

Tabela 5 - Análise do desempenho da organização

3.4 Estratégias e Planos

3.4.1 Formulação das Estratégias

O Comandante da organização estabeleceu o seu Programa de Comando, sendo uma das maneiras de introdução do processo de formulação das estratégias. Por outro lado, o Comando da Unidade, com base no conhecimento e nas experiências anteriores de seus membros, fornece sua opinião sobre o direcionamento a ser seguido pela organização. O planejamento é participativo, observado o regulamento do CBMERJ, e seus resultados são decorrentes do conhecimento, da vontade e do consenso de todos os responsáveis pela obtenção do sucesso. No Programa de Comando estão incluídos objetivos de curto, médio e longo prazos, considerando os vários aspectos dos processos de trabalho com o objetivo de aumentar a satisfação do público interno e externo.

O macroambiente analisado é conhecido como área operacional, ou seja, é o limite territorial de atuação das Unidades de Bombeiro Militar. Cabendo ao GOCG atuar no centro da cidade do Rio de Janeiro, englobando os bairros do Centro, Lapa, Estácio, Santo Cristo, Cidade Nova, Santa Teresa, Catumbi, Saúde e Gamboa. O DBM 1/GOCG atua no interior do aeroporto Santos Dumont.

O mercado de atuação do GOCG visa atender a uma população fixa de 300.000 habitantes (hab) e uma população flutuante de cerca de 2.000.000 hab. Em relação à etapa de análise do macroambiente é feito um levantamento resumido das conjunturas nacional e estadual, buscando identificar as ameaças e oportunidades que possam trazer reflexos significativos para unidade, fornecendo insumos para a identificação de forma prospectiva e a partir de fatos e circunstâncias atuais, dos reflexos para o GOCG. Tais reflexos são influenciados pela política, economia, mudanças no contexto social ou qualquer alteração geográfica.

Os clientes externos, público alvo da Instituição, participam da formulação das estratégias de maneira direta. Através da pesquisa individual dos serviços prestados

dentro das dependências da Unidade, os responsáveis por cada setor têm conhecimento de como está o atendimento feito, se a solicitação dos serviços foi atendida prontamente e se não, qual foi o retorno dado à parte interessada.

O GOCG analisa seu ambiente interno, segundo a necessidade da força de trabalho, seja ela administrativa ou operacional, ou seja, atividade meio ou atividade fim. Esta análise é feita em cima das sugestões ofertadas diretamente pela força de trabalho aos chefes de seções, que posteriormente levam essas sugestões ao Comando da Unidade nas reuniões ordinárias.

Na formulação da estratégia, diversos aspectos relativos aos ambientes interno e externo são considerados, levando-se em conta as implicações que orientam a organização a formular estratégias e a executar ações estratégicas para atender às demandas decorrentes dos diversos interessados no seu desempenho (escalão superior, CBMERJ, comunidade, outros órgãos governamentais etc.). É importante destacar na etapa de análise do ambiente interno que é feita uma avaliação da eficácia de cada atividade ou área em função das principais deficiências e vulnerabilidades.

Essa avaliação leva a Unidade a considerar os seguintes aspectos internos: pessoal, material, infra-estrutura, orçamento, capacitação, comunicação social, estrutura militar, assistência social, informação, dentre outros. Na etapa de Síntese, inicialmente, são levantadas as principais necessidades básicas da unidade, de forma a que possa cumprir eficazmente sua missão, determinando os impactos dos meios disponíveis. A partir desse ponto, os estudos passam a identificar as dificuldades em dois níveis, estratégicas e operacionais, que podem prejudicar o desenvolvimento das atividades da organização. Na Síntese também são levantadas às capacidades da unidade, ou seja, o que capacita internamente a unidade para cumprir sua missão. Por fim, a etapa de Síntese se encerra com as primeiras indicações para as diretrizes e metas estratégicas da organização.

É importante ressaltar que cabe ao Comando da Unidade estabelecer as diretrizes e as informações necessárias ao início do processo de Planejamento Estratégico. A partir desse ponto, cabe ao Comandante tomar para si a responsabilidade pela condução do processo e interagir com os membros gerenciadores para identificar as inconsistências e os impedimentos encontrados relacionadas às atividades realizadas.

A complexidade e a variedade dos desafios que a organização deve e pode enfrentar levaram à identificação de uma Visão Estratégica. Para assegurar o seu gerenciamento eficaz, a Visão foi desdobrada em Objetivos / Metas Estratégicas e estas em Ações Estratégicas que são gerenciados pelos componentes do Comando ou pelas chefias dos diversos setores da Unidade. Além disso, existem as Diretrizes de Comando da organização que estão alinhadas com os as Diretrizes do CBMERJ e do escalão superior. Após a implantação de uma nova atividade ela é supervisionada de perto por seus formuladores. As análises críticas dos resultados na nova estratégia levam à sua reavaliação e, a partir deste aprendizado, a atividade é reorientada parcial ou totalmente. Seus resultados são permanentemente acompanhados, onde são elaborados relatórios que servirão de subsídio para formulação de novas estratégias. O Comandante deve interagir com os oficiais gestores para identificar as inconsistências e os impedimentos encontrados relacionadas às atividades realizadas.

A metodologia adotada pela organização visa garantir que todas as partes interessadas sejam contempladas na definição das estratégias e nos seus desdobramentos consolidados pelo Plano de Comando, uma vez que, nas análises realizadas, os diversos mecanismos de interação e conhecimento dos clientes são utilizados, de forma a atender as necessidades das partes interessadas. Além desses aspectos técnicos, a coerência entre as estratégias e as necessidades de todas as partes interessadas é assegurada:

- Pelo cumprimento das missões e objetivos impostos à Unidade;

- Pelo atendimento às determinações do CBMERJ e do escalão superior;
- Pela constante reavaliação do ambiente externo, quando necessário, e pelo levantamento das necessidades das partes interessadas.

O Programa de Comando é colocado em prática sob o controle dos Comandantes de Seções, que também o avaliam, analisando sua eficiência e eficácia, formulando relatórios que são colocados nas reuniões ordinárias com o Comando da Unidade. Trimestralmente, o Programa de Comando passa por uma revisão. Os relatórios de execução e acompanhamento do Programa de Comando poderão servir de informações qualitativas importantes, fornecendo também alguns indicadores voltados para o cumprimento de metas e ações específicas.

Nas reuniões ordinárias de Comando podem surgir novas idéias, que serão analisadas juntamente com o grupo e, se exeqüíveis, incorporadas à proposta original. A partir da identificação de um problema ou de metas por parte do Comando e da verificação ou do recebimento de demanda por parte da força de trabalho ou dos setores administrativos são feitas as análises do cenário, verificando, através de pesquisa de opinião, as eventuais falhas nos processos. O envolvimento do público interno é constante.

Outras formas de avaliar qualitativamente o desempenho do Programa de Comando são, por exemplo, reuniões, inspeções dos escalões superiores e mapas demonstrativos. A execução do Planejamento do GOCCG é controlada e acompanhada pelo CBA I – Capital e pelo Comando Geral do Corpo de Bombeiros, através de Inspeções que podem ser ou não agendadas.

3.4.2 Implementação das Estratégias

Quando necessário, o Programa de Comando é desdobrado por meio de Planos de Ação de cada setor da Unidade, de forma a estruturar ações mais específicas dentro de

cada área de interesse. Como exemplos, podem ser citados os principais planos (Plano de Emprego do Pessoal, Plano Administrativo, Plano Diretor de Obras, Plano de Capacitação, etc.) e seus respectivos responsáveis.

O CBMERJ, inclusive o GOCCG, apresenta como missão os serviços de prevenção e extinção de incêndios, de busca e salvamento e a prestar socorros nos casos de inundações, desabamentos ou catástrofes, sempre que haja vítimas em iminente perigo de vida ou ameaça de destruição de haveres.

Para tanto, com base num planejamento estratégico adequado, incorporando, para tanto, os avanços verificados no mundo nas áreas administrativa, tecnológica, operacional e de informática, estar bem estruturado, oferecendo todas as condições para que sua força de trabalho se qualifique na busca pela excelência dos seus serviços.

Para que sua visão se concretize no alcance de vários objetivos, temos seus desdobramentos em estratégias, como, por exemplo:

| OBJETIVO DE CURTO PRAZO |
|---|
| Investir na Força de Trabalho, buscando melhores condições para o Bombeiro desempenhar satisfatoriamente as suas funções. |
| Estratégias |
| 1- Melhoria das instalações físicas da Unidade |
| 2- Investimento na parte de informática a partir da qualificação dos bombeiros e da aquisição de novos computadores |
| 3- Intensificação das instruções da tropa visando aperfeiçoar o preparo técnico-profissional dos militares |
| 4- Aquisição de melhores meios auxiliares de instrução a fim de elevar as condições de desempenho dos instrutores |
| 5- Investir no material operacional para melhorar o cumprimento da missão na atividade fim |
| 6- Intensificação da manutenção rigorosa das viaturas, visando maior segurança nos deslocamentos do trem de socorro e das viaturas administrativas. |
| 7- Participação e conseqüente premiação no PQ-Rio 2010 |
| OBJETIVO DE MÉDIO PRAZO |
| Buscar a recuperação física do prédio principal. |
| Estratégias |
| 1- Reforma da estrutura do prédio principal |
| 2- Reforma e redimensionamento da parte elétrica |
| 3- Construir um alojamento para os oficiais do GOCCG |
| 4- Realizar reformas nas seções, construindo acomodações adequadas principalmente no que tange aos arquivos de documentos. |
| OBJETIVO DE LONGO PRAZO |
| Consolidar o Grupamento como Centro de Excelência no serviço que presta à comunidade. |

| Estratégias |
|--|
| 1- Montar uma estrutura mais comprometida e criativa, buscando um ambiente dinâmico e flexível |
| 2- Criar melhores condições de apoiar plenamente projetos sociais para a população sob a área operacional do GOCCG |
| 3- Tornar a organização mais ágil e adaptável às mudanças |

Tabela 6 - objetivos

Para isso, o Comandante da Unidade envolve-se pessoalmente nas atividades de planejamento administrativo, programação e orçamento, além de definir, orientar e consolidar os documentos internos que são utilizados para a obtenção dos recursos necessários e coordenar as ações a serem empreendidas nos diversos escalões administrativos superiores, visando agilizar o recebimento dos recursos necessários ao cumprimento de suas missões.

A Unidade participa também de Programas/ Atividades de outras áreas do Governo do Estado, e mesmo de outras esferas (Federal e Municipal), tendo como gestores os seguintes órgãos:

- Atuação em Defesa Civil Nacional (Ministério da Integração Nacional);
- Operações Especiais – Prevenção de Eventos com a participação de Autoridades Nacionais e Internacionais (Ministério da Defesa);
- Programa de Educação Ambiental (GEAMA);
- Programa Qualidade-Rio (Secretaria de Estado de Energia, Indústria Naval e Petróleo).

Nota-se que em organizações como o CBMERJ, nenhuma ação deve ser iniciada sem que se estude, delicadamente, a sua necessidade dentro do contexto global de todas as ações e as conseqüências que advirão, nas esferas operacional e administrativa, de sua implantação. Cabe ao Comandante da Unidade dar a esses estudos a importância devida, o que somente pode ser feito por alguém que detenha a visão do todo. De acordo com a metodologia de elaboração da estratégia da Unidade, são estabelecidos Objetivos/ Metas Estratégicas que direcionam a atuação da organização. As metas são definidas dentro do Programa de Comando e de cada Plano de Seção, estando vinculadas

diretamente ao cumprimento dos Planos. Para cada meta são definidos indicadores de desempenho, que são criticados na avaliação, de forma a verificar se são capazes de medir eficazmente se o Programa está conseguindo atingir o resultado esperado. No estabelecimento das metas de curto e longo prazo também são considerados os referenciais comparativos pertinentes, de forma que seja possível definir metas compatíveis com os resultados alcançados pelas organizações de referência.

Objetivando o rigoroso cumprimento do estabelecido nos Objetivos do Plano de Comando do GOCCG, o Comandante direciona suas ações a fim de disponibilizar os recursos necessários. Tais recursos são divididos da seguinte forma:

- Pessoal;
- Material;
- Ferramenta.

A partir desta partição dos recursos, para cada ação a ser desenvolvida em função do planejamento e de um cronograma pré-estabelecido, o Comandante os aloca e direciona para aquela ação específica.

Os recursos relativos ao pessoal normalmente são aqueles encontrados dentro do próprio efetivo da Unidade, que conta com mecânicos, eletricitas, setores de obra.

As Normas do CBMERJ estabelecem que cabe à DGAL e à DGF viabilizarem os recursos necessários para que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos. Assim, a gestão orçamentária e financeira, inicialmente, é baseada no histórico de gastos das ações e projetos de cada Plano de Ação realizado no ano anterior, acrescidos das devidas correções, que são ajustadas às dificuldades orçamentárias. Quando os recursos são descentralizados para a unidade, de forma a executar seus planejamentos, estes devem prever a flexibilidade necessária, de forma a poder adequar as suas necessidades aos contingenciamentos comumente impostos pelo Governo Estadual. Deve ser destacada que as necessidades levantadas, de acordo com a sistemática de

funcionamento do sistema administrativo do CBMERJ, são de duas naturezas: para funcionamento das atividades rotineiras (custeio) e para atividades relacionadas a investimentos (grandes obras, equipamentos etc.). De caráter permanente, as necessidades de custeio são levantadas pela organização e, uma vez satisfeitas, permitem o seu funcionamento administrativo normal (pequenas obras de manutenção, serviços públicos, material de expediente e outros). Essas necessidades são consolidadas pelo Comando e remetidas diretamente à DGAL. De natureza eventual, as necessidades de investimento da unidade, que não constam das despesas fixas (recursos relacionados a custeio), são levantadas e, uma vez satisfeitas, completam o funcionamento administrativo normal da unidade. Essas necessidades de investimentos são levantadas em função das missões extras que lhes são atribuídas.

Nos diversos setores da Unidade, os Planos de Ação são elaborados a partir da definição de diretrizes e objetivos/ metas estratégicas formuladas pelo Comandante em seu Programa de Comando. Por isso, todos os envolvidos no sistema de planejamento da Unidade devem ter conhecimento sobre as metodologias e técnicas utilizadas pelo CBMERJ na elaboração dos diversos planos, em todos os níveis.

Para facilitar a disseminação das informações, visando à correta implantação das ações dos Planos de Ação setoriais, o documento elaborado é encaminhado ao Comandante da organização.

Além disso, são feitas reuniões sistemáticas para informar como será desenvolvido o Plano de Ação, de maneira a dirimir as dúvidas quanto à sua execução. Quando necessário, são realizados treinamentos específicos sobre alguma técnica ou metodologia a ser empregada no desenvolvimento das atividades do Plano de Ação.

No nível de execução, tanto o Programa de Comando como os Planos de Ação são compartilhados com todos os interessados por meio de reuniões, da distribuição de orientações, etc.

A execução do Programa de Comando e dos Planos de Ação é da responsabilidade do Comandante, sendo que parte da autoridade do Comando, naquilo que couber, pode ser delegada aos responsáveis pelos Planos de Ação. O gerenciamento consiste na realização das ações de acompanhar, coordenar, supervisionar e avaliar a execução da programação, com vistas a assegurar o nível de desempenho desejado na sua execução. A avaliação final dos resultados do Programa de Comando e dos Planos de Ação setoriais é realizada por meio de um acompanhamento físico-financeiro, próprio da cadeia de gerenciamento, com base em informações dos responsáveis pela execução das atividades e em relatórios financeiros elaborados pelo Tesoureiro da Unidade. Independente desse tipo de avaliação cabe ao Tesoureiro realizar o acompanhamento físico-financeiro de projetos e atividades componentes dos Planos da organização, como parte da execução orçamentária. Esse acompanhamento é feito por meio de balancetes mensais, apresentação dos resultados alcançados em reuniões, quando são discutidos os principais resultados relacionados com a implementação das ações estabelecidas nos Planos.

Na análise global dos planos faz-se uma observação se o desenho atual dos Planos contribui efetivamente para a obtenção dos resultados esperados. Em segundo lugar, é realizada uma avaliação de execução, na qual se busca verificar se os recursos de toda ordem atendem aos anseios e se a estratégia de implementação está adequada. Em terceiro, faz-se uma avaliação de resultados, onde se procura verificar se os objetivos dos Planos estão sendo alcançados e com qual intensidade.

Para medir o desempenho global, considera-se a Missão e a Visão e utilizam-se dados estatísticos para avaliar o desempenho. O Sistema de Medição do Desempenho considera os objetivos estratégicos e as estratégias que estão apresentadas no Programa de Comando. Além disso, também são levantados indicadores relacionados aos principais clientes e demais partes interessadas, de forma a verificar se as estratégias

desenvolvidas pela unidade estão realmente voltadas para o atendimento das suas necessidades e expectativas. Por fim, também são considerados os principais indicadores dos processos-chave da Unidade, com a finalidade identificar o nível de eficácia e eficiência desses processos. Em relação a um sistema de medição para monitorar o desempenho cabe destacar que atualmente a força da medição está baseada no levantamento dos resultados de indicadores de processos, como, por exemplo, os relacionados à quantidade de atendimentos realizados, ao tempo de realização dos processos, à produtividade do processo, etc., ou em algumas iniciativas do Comandante ou mesmo de indicadores relacionados às estratégias do escalão superior.

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|---|--|----------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Formulação do Plano de Comando | Metodologia do Plano de Comando | Comandante | Oficiais | Anual | Desde 2006 |
| Levantamento de informações do ambiente interno | Relatório de Avaliação. Relatório de Inspeção | Comandante Comando | Oficiais | Anual | Desde 2002 |
| Levantamento de informações do ambiente externo | Diretrizes do Comando Geral. Relatório de Inspeção. Pesquisa de satisfação do cliente | Comandante Chefe da SAd | Oficiais | Anual | Desde 2003 |
| Pesquisa de satisfação do público interno | Caixa de sugestões | Chefe da SAd | Todos | Mensal | Desde 2003 |
| Reunião com toda força de trabalho | Formatura Geral | Comandante | Todos | Semanal | Desde 2004 |

Tabela 7 - Formulação das estratégias

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|--|--|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Desdobramentos das estratégias no Plano de Comando | Metodologia do Plano de Comando | Comandante | Oficiais | Anual | Desde 2006 |
| Reunião das Equipes de trabalho | Atas de reunião. Matrizes do plano de Comando | Responsável pela ação | Equipe e setor | Mensal | Desde 2002 |

Tabela 8 - Implementação das estratégias

Quadro de indicadores do GOCC

| Econômico-Financeiros: | |
|--|--|
| ⇒ | 1. Total de verba recebida; |
| ⇒ | 2. Gastos com manutenção de viaturas |
| ⇒ | 3. Gastos com melhoria das instalações; |
| Relativo aos clientes e ao mercado: | |
| ⇒ | 1. Satisfação da população com o GOCC; |
| ⇒ | 2. Número total de socorros prestados; |
| ⇒ | 3. Número total de serviços de extinção de incêndio realizados; |
| ⇒ | 4. Número total de serviços de atendimento de socorro de emergência médica; |
| ⇒ | 5. Número total de serviços de salvamento realizados; |
| ⇒ | 6. Número total de laudos de exigências emitidos; |
| ⇒ | 7. Número total de certificados de aprovação expedidos; |
| ⇒ | 8. Número total de certificados de despacho indeferindo o processo; |
| ⇒ | 9. Número de inserções na mídia; |
| Relativos à sociedade: | |
| ⇒ | 1. Número total de palestras ministradas para a comunidade; |
| ⇒ | 2. Número total de participantes na semana de prevenção de incêndio; |
| ⇒ | 3. Índice de doadores de sangue; |
| ⇒ | 4. Número de campanhas de proteção a comunidade; |
| ⇒ | 5. Número total de visitas recebidas pela Unidade; |
| Relativos às pessoas: | |
| ⇒ | 1. Índice de concordância – satisfação com o trabalho; |
| ⇒ | 2. Índice de concordância – orgulho de ser Bombeiro; |
| ⇒ | 3. Reconhecimento do Comando (nº. total de elogios e condecorações); |
| ⇒ | 4. Total de acidentes de trabalho; |
| ⇒ | 5. Porcentagem de licenças médicas em relação à força de trabalho; |
| ⇒ | 6. Índice de satisfação com as instalações físicas da OBM; |
| ⇒ | 7. Índice de satisfação com a alimentação servida na OBM; |
| ⇒ | 8. Índice de satisfação com os serviços médicos oferecidos pela Corporação; |
| ⇒ | 9. Índice de satisfação com os serviços odontológicos oferecidos pela Corporação; |
| ⇒ | 10. Número de militares indicados para cursos da Corporação; |
| ⇒ | 11. Percepção da eficácia do treinamento profissional; |
| ⇒ | 12. Percepção da eficácia do treinamento físico; |
| ⇒ | 13. Porcentagem de sugestões aplicadas. |
| Processos principais do negócio e processos de apoio: | |
| ⇒ | 1. Tempo resposta a solicitação de socorro; |
| ⇒ | 2. Tempo médio de atendimento do socorro; |
| ⇒ | 3. Tempo médio de atendimento para combate a incêndio; |
| ⇒ | 4. Tempo médio de atendimento para socorro de salvamento; |
| ⇒ | 5. Tempo médio para socorro de ambulância; |
| ⇒ | 6. Número total de participações em operações simuladas |
| ⇒ | 7. Número total de planos de operações elaborados |
| ⇒ | 8. Índice de emissão de certificado de aprovação para edificações em relação ao total de solicitações; |
| ⇒ | 9. Total de laudos de exigências emitidos em relação ao total de CBMERJ; |
| ⇒ | 10. Total de certificados de aprovação emitidos em relação ao total do CBMERJ; |
| ⇒ | 11. Total de Certidão de ocorrência em relação ao CBMERJ. |
| ⇒ | 12. Número total de computadores instalados; |
| ⇒ | 13. Índice de informatização das seções da OBM; |
| ⇒ | 14. Índices de manutenções preventivas realizadas (programadas x realizadas); |
| ⇒ | 15. Índice de materiais administrativos recebidos na Unidade (total solicitado / total recebido); |
| ⇒ | 16. Índices de uniformes recebidos na Unidade (solicitados x recebidos); |
| ⇒ | 17. Índice anual de atendimento a metas planejadas |

Relativos aos fornecedores:

- ⇒ 1. Número de fornecedores cadastrados;
- ⇒ 2. Porcentagem de material recebido em relação ao solicitado (DGAL);
- ⇒ 3. Porcentagem de uniformes recebido em relação ao solicitado;
- ⇒ 4. Porcentagem de combustíveis recebidos em relação ao solicitado;
- ⇒ 5. Porcentagem de material operacional recebido em relação ao solicitado;
- ⇒ 6. Índice de solução dos problemas de manutenção das viaturas pelo CSM/Moto;
- ⇒ 7. Consumo anual de gasolina
- ⇒ 8. Consumo anual de diesel

Tabela 9 - Quadro de indicadores do GOCC

3.5 Clientes

3.5.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

A identificação dos clientes e demais partes interessadas da organização é resultante da utilização de dois critérios: a própria estrutura da Unidade e a área de interesse relacionada à comunicação social que é feita pela organização. Pode também ser citado que, com implantação da página eletrônica do CBMERJ, novos segmentos de usuários estão surgindo.

Atualmente, os usuários da unidade distribuem-se em dois grupos principais: força de trabalho (integrantes da unidade e seus dependentes) e público externo, sendo este dividido em subgrupos, conforme os segmentos a serem atingidos.

A existência de uma área de comunicação social no CBMERJ voltada para divulgar e promover a boa imagem da Corporação junto ao público externo denota a importância dada aos clientes ou usuários. O público interno é atendido também pela Cadeia de Comando da Unidade, que se dispõe a atender a todos em suas necessidades.

Dentro do público interno, o critério utilizado para sua classificação diz respeito às peculiaridades de cada segmento, como hierarquia, áreas de interesse, perfil profissional, etc.

Cabe destacar que a identificação e a segmentação dos cidadãos-usuários obedecem à orientação prevista no Plano de Comunicação Social da CBMERJ, sendo esta política amplamente divulgada aos integrantes da Instituição. Nos clientes, a segmentação é feita da seguinte forma:

| Segmentos Identificados | Principais Representantes |
|--|---|
| Instituições Públicas | Biblioteca Nacional, MPERJ, CEG, Hospital Souza Aguiar, TCERJ, Teatro Municipal, Sambódromo, IPERJ, PETROBRAS |
| Instituições Privadas | Terminal Garagem Menezes Cortes, Teatro João Caetano, Faculdade Moraes Junior |
| Instituições Comerciais e Empresariais | Edifício da Avenida Central, Hotel Andradas, Hotel Barão do Rio Branco |
| Pessoa Física | Transeuntes de vias públicas, Residências, Condomínios e Comunidades Carentes. |

Tabela 10 - Segmentos de clientes

Nossos clientes são:

- Todos os seres humanos que se encontrem vitimados ou em iminente perigo de vida;
- Instituições públicas e privadas (escolas, comércio, clubes, casas de espetáculos, indústrias, condomínios, associação de moradores, eventos em locais públicos e etc.) localizadas na área de atuação do Grupamento que além de necessitarem de nosso socorro em caso de sinistro também utilizam o nosso serviço de prevenção, palestras, cursos, treinamentos, confecção de planos de operação e operação simulada, além de contarem com a assistência prestada pela seção de serviços técnicos (nos casos de certificação, fiscalização de denúncias, vistoria e aprovação de projetos, etc.);
- Toda população situada na área operacional do GOCG, no que tange a proteção e salvamento de seus bens;

O Grupamento também está preparado para prestar atendimento fora de sua área operacional, desde que haja a solicitação do COCBMERJ.

A identificação e a antecipação das necessidades dos usuários são feitas por intermédio das informações recebidas dos integrantes do Sistema de Comunicação Social do CBMERJ, bem como as estatísticas levantadas junto ao Centro de Operações da Corporação. Além disso, são utilizadas as informações colhidas junto aos escalões superiores e aquelas provenientes das diversas divulgações dos demais órgãos integrantes do CBMERJ, nas mensagens recebidas por correio eletrônico, cujo acesso está disponibilizado na página eletrônica do CBMERJ na Internet. E nas sugestões recebidas pelos diversos órgãos corporativos que possuem relacionamento direto com os clientes, por exemplo, a Ouvidoria e a Corregedoria.

É importante também citar que a Unidade possui uma área de atribuição que é plenamente atendida, já tendo sido realizado um levantamento das necessidades de todos os principais segmentos de clientes. Um exemplo disso são os nossos planos de operações, que identificam pontos sensíveis da Área Operacional, levantando hipóteses de ocorrências e planejando suas soluções mais viáveis.

No quadro abaixo está listada a seleção das principais necessidades dos clientes alvo, segundo levantamento feito através das estatísticas de socorro e opinião do próprio público.

| Clientes | Fatores de Decisão |
|--|--|
| Pessoa Física | Necessitam de um atendimento rápido, mas sem danificar sua propriedade, visto tratar-se de bens domiciliares. Há ainda o cliente de trânsito que necessita de um pronto atendimento de emergência e rápido deslocamento a uma unidade hospitalar. |
| Instituições Públicas | Necessitam de um atendimento rápido com auxílio de meios de fuga eficazes. Tratam-se principalmente de organizações como grandes hospitais que lidam com vidas debilitadas para deslocamento. Há também documentos e processos de diversos segmentos da sociedade de grande importância, no caso de Fórums, por exemplo. |
| Instituições Privadas | São fábricas e indústrias que necessitam de um atendimento rápido visando não permitir impactos significativos do sinistro ao meio ambiente, nem prejuízos a sua produtividade. |
| Instituições Comerciais e Empresariais | Necessitam de um atendimento rápido com o auxílio de meios de fuga, visto tratar-se de locais de concentração de grande público e com diversos materiais inflamáveis. |

Tabela 11 - necessidades dos clientes

Das indústrias existentes na área, existe um cadastro no qual constam seus endereços e que tipo de sinistro ou dano pode sofrer ou provocar, geralmente catalogado num plano de emprego. E nas parcerias que o Grupamento faz com as indústrias, busca também, a realização de operações simuladas, no intuito de treinar o pessoal da instituição a agir em conjunto com a brigada de incêndio interna da unidade fabril. Isso é feito para que, caso seja necessário intervir em um evento, seja possível fornecer um serviço ágil, eficaz e sincronizado, exemplo desta prática são os Planos de Auxílio Mútuo (PAM).

Uma prática importante do CBMERJ e amplamente utilizada pela unidade para identificar e se antecipar às necessidades dos seus usuários atuais e potenciais são os contatos diretos em diálogos com autoridades civis e militares, visitantes e instituições públicas ou privadas, quando os integrantes da unidade verificam os anseios que podem ser atendidos, por meio dos serviços oferecidos pela Instituição, bem como a necessidade de melhorá-los.

As necessidades do público interno são identificadas e transmitidas pela Cadeia de Comando e, muitas vezes, a organização antecipa-se no atendimento das mesmas por intermédio da atuação em parceria com os órgãos superiores de coordenação e técnicos e do escalão superior ao qual a unidade está diretamente subordinada. Para o público interno, as informações que circulam através da cadeia de comando, como documentos, mapas, planilhas, relatórios, solicitações ajudam os integrantes da unidade a atenderem às necessidades dos usuários internos.

A estratégia de divulgação do GOCCG está inserida na Política de informação que elege as diversas atividades a serem realizadas no campo da comunicação social, de forma a orientar as principais ações. Diversos são os canais de comunicação social utilizados para divulgar os serviços e as ações que são realizados pela Unidade e pelo CBMERJ, para seus usuários atuais e potenciais, de forma a garantir-lhes o acesso às informações mais relevantes. As principais formas de divulgação do GBM são as seguintes:

- Participação do público externo em atividades militares: os usuários são convidados a participar de atividades abertas ao público externo, tais como: atividades cívico-culturais, seminários, ações sociais, o que é feito há muitos anos pelo GBM;
- Ciclo de palestras da Semana de Prevenção;

- Utilização da mídia: divulgação por meio de cartazes, jornais, televisão, rádio etc., para divulgar seus produtos/serviços aos seus usuários;
- Participação de pessoal da unidade junto ao público externo: realizando palestras, exposições, e cursos em estabelecimentos de ensino e em empresas, bem como apoiando ações de organizações beneficentes e de classe;
- Participação em atividades de promoção da cidadania – efetivadas por entidades de serviços sociais, tais como as empreendidas pelo SESI e SENAI, etc.

O Comandante define juntamente com seu time gestor, a Política de Informações, assessoria indispensável à atividade-fim, voltada essencialmente para dotar o GBM de dados confiáveis, com vista a um melhor e mais eficiente atendimento ao cliente externo, bem como determinar diligências aos seus agentes, visando à apuração de eventual irregularidade por parte do público interno.

Para identificar e avaliar o nível de conhecimento dos usuários e da sociedade sobre o CBMERJ e suas Unidades, seus serviços/produtos e ações são feitas análises das notícias divulgadas na mídia, onde são levantados, de forma indireta, o grau de satisfação do usuário e o nível de conhecimento das ações do CBMERJ e da Unidade, em particular. Para medir a imagem do CBMERJ e de suas Unidades, existem algumas pesquisas específicas realizadas por órgãos civis de comunicação social.

A Unidade utiliza a prática corporativa de avaliar o atendimento dos usuários por meio da verificação pessoal do Comandante nos diversos níveis, pois faz parte da cultura do CBMERJ a preocupação constante dos comandos e chefias com o atendimento das necessidades do público externo sob sua responsabilidade e do conhecimento destes sobre a organização.

Utiliza-se também o resultado de pesquisas de opinião de órgãos de pesquisa oficiais (IBOPE, VOX-POPULLI), de órgãos próprios do CBMERJ e por meio da análise de noticiários na mídia.

Quanto à pesquisa de opinião, em situações de emprego e em missões, foram realizadas pesquisas de opinião ao término das atividades, visando medir o grau de satisfação do usuário.

Os principais indicadores identificados para avaliar o atendimento ao universo de clientes potenciais são: grau de satisfação do cliente; conhecimento do usuário sobre o trabalho realizado pelo CBMERJ, tempo de espera para atendimento, pesquisa de opinião junto ao público interno e externo.

A Organização segue critérios éticos com base no próprio regulamento militar e desfruta da admiração pública por tudo o que faz, conforme se constatou em pesquisa de opinião na qual o CBMERJ apareceu como instituição mais importante em sua atividade fim, na opinião de mais de 90% dos entrevistados.

O compromisso com a sociedade, por um legado de mais de 150 anos de bons serviços prestados, defendendo o lema “Vida alheia e riquezas salvar!”, inspira-lhes o orgulho de ostentarem seus uniformes e buscarem cada vez mais a satisfação do cliente, jamais descuidando dos “momentos da verdade”, oportunidade em que são avaliados pelos clientes.

3.5.2 Relacionamento com clientes

O principal portal de acesso dos clientes com o nosso quartel é o telefone 193, através do qual pode-se solicitar nosso socorro a qualquer momento das 24 horas do dia. Os clientes que necessitem de certidões de ocorrências, laudos de exigências e outros documentos oficiais do Corpo, podem solicitá-lo diretamente na Unidade. Além disso, é

disponibilizada a home page do CBMERJ, através da qual pode-se conhecer a história, finalidade, hinos da corporação, tal como fazer sugestões.

O Comandante e/ou o Subcomandante estão diretamente ligado ao cliente em suas atividades com a finalidade de conhecer suas reais necessidades, identificando os pontos fortes. Realiza visitas e mantém contato com empresas no intuito de obter informações de seus negócios e de confeccionar estudos que gerarão planos de operações, operações simuladas e instruções a serem repassadas ao público interno, lembrando que todo este conhecimento é de fundamental importância ao desenvolvimento da qualidade dos serviços.

A avaliação da atuação do GOCG pelos seus clientes é materializada através de diferentes formas, a saber:

- Por ofícios;
- Por carta de elogio e/ou agradecimento;
- Por depoimentos pessoais;
- Por telefone;
- Por correio eletrônico;
- Pela mídia em geral;
- Pela Ouvidoria;
- Questionário de avaliação.

Todos estes meios de integração com a opinião do público externo constituem um valor a ser agregado à correção e/ou manutenção das ações dos funcionários.

Além desses canais, especificamente para o público interno, a Unidade recebe informações por intermédio dos canais de comando, de inteligência, palestras, correio eletrônico, visitas às organizações pelos escalões superiores, relatórios operacionais, contatos pessoais, canal técnico de comunicação social, diversos sistemas corporativos e

pela página do CBMERJ na Internet. Normalmente, as palestras, visitas técnicas e soluções às consultas realizadas têm se constituído em bons canais de acesso.

As informações obtidas através da pesquisa pós-atendimento são criteriosamente avaliadas em relação às manifestações de “satisfação” ou “insatisfação” dos clientes. No tocante à satisfação, os bombeiros recebem elogios, que ficam documentados em suas fichas e agregam valores positivos relacionados ao conhecimento técnico-profissional, fator bastante considerado para futuras promoções.

Sobre as manifestações de insatisfação e as críticas que apontam falhas no sistema, são todas apuradas com rigor através de mecanismos cabíveis adotados pela organização, tais como: apurações sumárias, sindicâncias, inquéritos, entre outras, visando, acima de tudo, identificar os possíveis responsáveis e adotar uma postura de não aceitação ao erro. As percepções qualitativas são discutidas nas reuniões dos oficiais e, sempre que necessário, são tomadas providências visando à solução dos problemas previamente identificados.

Para o público interno, no treinamento e emprego do pessoal nas ações de interesse dos clientes, o CBMERJ possui práticas corporativas que asseguram a gestão no trato de sugestões no processo de aperfeiçoamento da doutrina de atuação no combate ao sinistro, adestramento e emprego, valendo-se de instrumentos formais, como o plano de sessão e o livro do Oficial de dia. Tais instrumentos são consolidados e remetidos ao escalão superior para análise e aperfeiçoamento dos sistemas, buscando garantir o seu aproveitamento em tempo hábil.

Com relação aos anseios, necessidades e reclamações manifestadas pelo público interno, principalmente via canal de comando, é prática arraigada na cultura organizacional do CBMERJ a constante disposição dos Comandantes em atendê-las com a finalidade de assegurar o bem-estar e a segurança dos subordinados. Assim, quando do recebimento da sugestão ou reclamação, esta é analisada pelo Comandante e seu

staff de oficial, ao qual aquela observação esteja relacionada, sendo verificada a sua pertinência e viabilidade. Depois de apreciada e aprovada pelo Comandante, as providências são informadas pelo responsável pela implementação das ações à pessoa interessada, utilizando-se o canal mais adequado e levando-se em consideração a importância do assunto e a urgência de tempo.

Quando existe a necessidade de serem lançados novos serviços pela Corporação, normalmente esse novo serviço é disponibilizado por apenas uma das suas Unidades. É feito um estudo rigoroso dos impactos desse novo serviço, das necessidades de treinamento especializado, da preparação de pessoal em todas as unidades para fazer o trabalho inicial de atendimento, enquanto é aguardada a chegada do pessoal especializado. Após ter sido feito o estudo da atuação dos Bombeiros Militares nesse novo serviço, passa-se por uma fase de testes, em que inicialmente são feitas simulações de emprego e verificados os erros cometidos, evitando que isso aconteça posteriormente com os clientes. Posteriormente, são realizados os serviços junto aos clientes e acompanhados por uma equipe de avaliação, de forma a verificar a atuação da equipe. Somente após isso é que o serviço é disponibilizado por outras Unidades.

O Grupamento tem consciência do quanto representa para a comunidade, que confia e admira o seu trabalho e, neste sentido, procura, através de parcerias com a iniciativa privada, apoiar iniciativas locais e conscientizar os funcionários a participar desses esforços.

O conhecimento das necessidades da comunidade é feito pelo contato do Comando do GOCCG com os representantes. A participação sistemática é feita através de reuniões com os representantes das associações de moradores, associação comercial e industrial, permitindo não só identificar e atender às necessidades, como também avaliar sua imagem junto à comunidade. O GOCCG disponibiliza outros canais de comunicação com a comunidade para solicitação de serviços ou mesmo para críticas e sugestões:

- Via telefônica: através do número 193 (discagem direta e gratuita com o centro de operações); dos telefones de solicitação de socorro; do telefone do serviço de atendimento ao consumidor (33540193) do telefone do disque denúncia 3399-9200(caso específico de críticas e denúncias).
- Via postal (correio): Envio de ofícios, partes e cartas.
- Via internet: Correio eletrônico (e-mail): gocg@cbmerj.rj.gov.br
- Pessoalmente: Através da presença do cliente na unidade.

Cabe ressaltar que todos esses mecanismos funcionam 24 horas por dia.

O Comando do GOCG avalia criteriosamente todas as informações recebidas em reuniões semanais com os oficiais da OBM, publicando em boletim interno os elogios recebidos pela Unidade e por militares. Com respeito às manifestações de insatisfação com os serviços da OBM, é procedida a averiguação rigorosa e, caso necessário, instaurados sindicâncias ou inquéritos. A medição do desempenho relativo às principais práticas de gestão, associadas ao relacionamento com o cliente é feita pela verificação dos dados consolidados e produzidos pela pesquisa pós-atendimento e analisado semanalmente nas reuniões dos oficiais, visando definir ações corretivas.

Sob o enfoque do treinamento e emprego operacional da unidade, o plano de sessão e o sistema de lições aprendidas são evidências da prática de avaliação da satisfação/insatisfação dos diversos interessados em relação aos processos de aperfeiçoamento da doutrina operacional de treinamento e emprego. Os documentos gerados são consolidados e remetidos pela Unidade ao escalão superior, permitindo aos órgãos interessados realizar rapidamente eventuais correções e aperfeiçoamentos que se mostrem necessários.

Em relação ao público externo, há acompanhamento constante e sistematizado, quando do emprego em diversas situações, das repercussões das atividades junto à mídia e aos clientes a fim de permitir o realinhamento de condutas e procedimentos de

forma pró-ativa. As informações são obtidas dos clientes por meio de exposições da forma de atuação e contatos pessoais.

Existe, de forma institucional, em função da cultura organizacional, um acompanhamento de todos os produtos e serviços. É costume no CBMERJ a constante preocupação com a conformidade e adequação de tudo aquilo que é realizado. A satisfação dos clientes é avaliada de forma empírica. É importante destacar que a Unidade faz parte do processo corporativo de interagir com os clientes por meio das informações colhidas e encaminhadas pela Ouvidoria.

Imediatamente após a execução das ações, há um acompanhamento junto ao público externo através de pesquisas de opinião, de reuniões com as entidades civis interessadas e de prospecção de notícias veiculadas na mídia para verificar até que ponto a Unidade está cumprindo seu papel e, assim, poder levantar subsídios a serem utilizados no aperfeiçoamento da atuação. Os questionamentos, dúvidas, sugestões ou consultas do público interno normalmente chegam ao Comandante e são encaminhados aos diversos órgãos, seguindo os canais de comando e de acordo com os modelos das Instruções Gerais para a Correspondência, as Publicações e os Atos Administrativos no Âmbito do CBMERJ.

No GOCG existe a prática de avaliar por meio de informações qualitativas, sendo estas utilizadas para inovar ou melhorar as práticas de gestão. As principais informações qualitativas são verificadas por meio de:

- Análise do plano de sessão;
- Pesquisa de opinião em palestras e em cursos realizados;
- Contatos com os usuários, realizados por ocasião de visitas, inspeções e palestras, atas de reuniões de comando;
- Memórias e estudos desenvolvidos;
- Observação pessoal da chefia, em todos os níveis;

- Observações, sugestões e críticas, verbais e/ ou escritas, recebidas dos clientes.

Para o público interno, os valores arraigados na cultura organizacional conduzem à fixação de normas de conduta calçadas em elevados padrões de qualidade, que se refletem na polidez, na camaradagem, na preocupação com o subordinado, na presteza e no esmero na execução das recomendações e ordens do escalão superior e o respeito aos membros da sociedade em geral.

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|---|-----------------------------------|------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| 193 - Ligação Operacional | Formulário Padronizado | Op. Comunicações | Of. Dia e pessoal de prontidão | Diária | Há mais de 20 anos |
| 193 - Ligações Administrativas | Denúncia | Op. Comunicações | Of. Dia, Cmt e 2ª Seção | Diária | Há mais de 20 anos |
| Ouvidoria determinações | Ofício de encaminhamento | Comandante | 2ª Seção | De acordo com a solicitação | Desde 1992 |
| Corregedoria Interna determinações | Ofício de encaminhamento | Comandante | 2ª Seção | De acordo com a solicitação | Desde 1992 |
| Internet | Página da SUB SEDEC | Comandante | Todos | Diária | Há mais de 5 anos |
| Distribuição da Revista "Soldado do Fogo" | Modelo padronizado pela SUB SEDEC | Comandante | Todos | Bimensal | Há mais de 10 anos |
| Endereço eletrônico | Modelo padronizado pela SUB SEDEC | Comandante | Todos | Diária | Há mais de 4 anos |

Tabela 12 - Relacionamento com clientes

3.6 Sociedade

3.6.1 Responsabilidade Sócio Ambiental

É preocupação constante do GOCCG em todas as atividades relacionadas à atividade-fim o impacto da sua atuação junto aos clientes, tomando medidas a fim de minimizar os reflexos negativos de cunho social e ambiental e considerando como premissa o embasamento legal de cada ação. É norma, em todos os planos emitidos pela Unidade, fazer referência à legislação que ampara a atividade.

No que tange à questão ambiental, foi elaborada pelo CBMERJ uma diretriz para preservação ambiental, pelo seu pessoal, em atuação próxima a matas, que regulam e orientam todas as medidas e cuidados a serem tomados em relação ao Meio Ambiente. Quanto às questões sociais, busca-se ao máximo, e de forma sistematizada nas ações realizadas, evitar transtornos à população civil, nos deslocamentos de comboios, nas áreas de estacionamento e nos exercícios, dentre outros. Como prática corporativa, pode-se destacar que o CBMERJ atua baseado em planejamentos que são orientados por normas de preservação ambiental e outras legislações em vigor, bem como faz o acompanhamento de relatórios para posterior realinhamento dos planos emitidos.

Dentro da sua área de responsabilidade, o GOCG busca atender aos requisitos da comunidade por meio da capacitação de seu pessoal para atuar eficazmente no cumprimento de suas missões. Como Unidade operacional, o GOCG está completamente preparado para a execução da sua atividade-fim, englobando o sistema:

- Prevenção e Extinção de Incêndios;
- Serviço de Busca e Salvamento;
- Socorro de Emergência em Via Pública;
- Transporte Inter-hospitalar;

Como parte integrante do Sistema de Defesa Civil, atuando nos desabamentos, nas catástrofes, nas enchentes, em suma, nas grandes ameaças e no desencadeamento de fatores anormais e adversos, que afligem a população.

Dentro dos princípios da Administração Pública, particularmente pela estrita observância à lei, à moralidade, à publicidade, o GOCG atende às pendências eventuais ou sanções referentes aos requisitos legais, éticos ou contratuais de forma pró-ativa. Para tanto, corporativamente, o CBMERJ possui uma Ouvidoria, uma Corregedoria e dispõe ainda de uma Assessoria Jurídica, bem como desenvolve atividades de comunicação

social e de inteligência, buscando dar respostas oportunas a essas questões nos foros adequados, de forma a garantir o interesse público.

As falhas ou reclamações podem ser encaminhadas tanto para a própria Unidade como para a Ouvidoria, ou mesmo para a Corregedoria, nos casos de maior gravidade. Dessa forma, podem ser tomadas as medidas cabíveis dentro das esferas de atribuição de cada setor, viabilizando, quando possível, os interesses dos clientes e demais partes interessadas.

Esta também é uma prática corporativa que é inteiramente cumprida pelo Grupamento. Há uma constante estimulação a todos os seus integrantes para a observância da Ética, do Dever e dos valores corporativos como o Cumprimento do Dever, a Lealdade, a Probidade e a Coragem. Também são estimulados: o combate ao desperdício, o emprego judicioso dos recursos colocados à sua disposição, a cidadania, a responsabilidade social e ambiental, a responsabilidade pública, o zelo pelo bem público e a prestação de contas às partes interessadas: o Estado, o Cidadão e a Sociedade. É cultura arraigada do CBMERJ a prática da Ética e dos Valores Militares, cujo desenvolvimento é iniciado desde as escolas de formação.

O Grupamento dispõe de uma vasta regulamentação com instruções gerais, normas, diretrizes e ordens particulares de gestão de recursos cujo teor é objeto de constante exigência de cumprimento, orientações, ordens escritas em Boletins Internos e nos Cadernos de Inspeções e Visitas, dentre outras medidas, a fim de garantir sua efetiva implementação.

A promoção da responsabilidade pública, social e ambiental também ocorre por intermédio de palestras e reuniões, de participação em formaturas e em cerimônias militares, oportunidades onde são realçados os valores morais, o comportamento ético e a importância do meio ambiente para o futuro das novas gerações, que são característicos do agente público. Visando a estimular o comportamento junto à sociedade são feitas

instruções, palestras e orientações. Nas reuniões de Oficiais e das forças de trabalho são emitidas, também, orientações administrativas sobre questões relacionadas às ações dos seus integrantes. Quando atuando como agentes públicos, aos militares é enfatizado o cumprimento dos regulamentos, normas, diretrizes e orientações do CBMERJ.

A organização, corporativamente, é pautada no pleno exercício pelos seus integrantes dos direitos políticos e civis assegurados pelo Estado Brasileiro.

Tais práticas são estimuladas e asseguradas pelo fiel cumprimento dos preceitos dos regulamentos internos do CBMERJ, elaborados à luz das Leis Brasileiras, onde estão garantidos os direitos e especificados os deveres de cada integrante. Em todas as oportunidades a Instituição estimula a camaradagem, a responsabilidade pública, a responsabilidade ambiental e a participação no desenvolvimento social.

O efetivo é constantemente instruído e motivado a promover ações que evitem impactos sócio-ambientais, como por exemplo, o fato de desligar as sirenes ao passar por hospitais e no interior de túneis, e a realização de poda ou abate de elemento arbóreo apenas em situações de iminente risco para vidas e bens. Tais direcionamentos são constantemente passados à força de trabalho através de reuniões semanais, as quais são realizadas durante todo o ano e através de publicações em boletins da Corporação.

O GOCG é órgão de execução da SEDEC que presta serviços à população, atuando em emergências de incêndios e salvamentos, protegendo o homem e o meio ambiente. Suas atividades não emitem poluentes, sendo a água o principal agente extintor empregado. Seu pessoal está exposto a riscos constantes durante a realização de sua atividade direta, necessitando de equipamento de proteção individual tais como: roupas de aproximação, capacetes com proteção facial, botas, luvas, entre outros.

Em eventos de maior proporção e especiais, utilizam máscara de proteção contra gases e outros equipamentos mais sofisticados, sendo acionado, inclusive, caso haja

necessidade, as unidades operacionais especializadas, demonstrando total sinergia com os demais órgãos operacionais do da SEDEC e do CBMERJ.

Em decorrência das estatísticas de vitórias técnicas, realizadas em edificações, atuam de forma pró-ativa formulando exigências, conseqüentemente prevenindo incêndios e grandes acidentes. Seu pessoal está consciente da responsabilidade que tem de proteger o meio ambiente, evitando em casos de acidentes que, mananciais e cursos d'água sejam contaminados por produtos químicos ou resíduos originados da extinção de incêndios. Em relação às florestas urbanas, é realizado um trabalho de prevenção e extinção de incêndios.

A conscientização e o envolvimento da força de trabalho do GOCG no que se refere às questões ambientais constituem fator de relevante importância para o comando da Unidade.

Esta conscientização está prevista no Programa de Comando, e é realizada através das reuniões ordinárias, e diretrizes emanadas nos boletins da Unidade. Enquanto que o envolvimento é incentivado nos treinamentos, para que as ações de preservação sejam integradas as táticas de combate e salvamento.

O treinamento do pessoal e, a manutenção dos equipamentos, é objeto de preocupação a fim de evitarem falhas nas ações. Por isso, são realizadas periodicamente, manutenções preventivas nos equipamentos e exercícios simulados, objetivando manter as equipes de trabalho preparadas para atuar em grandes eventos. Podem ser citadas algumas ações de relevo realizadas pelo GOCG:

- Treinamento Simulado de Combate a Incêndio em grandes indústrias ou Centros Comerciais, que é realizado anualmente e gera um documento chamado Plano de Operação;

- Ciclo de palestras da Semana de Prevenção de Incêndio envolvendo a comunidade e as empresas locais. Este é realizado anualmente na semana que envolve o dia 2 de julho, data comemorativa do aniversário do CBMERJ;
- Cursos de Proteção Comunitária realizados anualmente nas comunidades carentes com a participação de Líderes Comunitários e parcela representativa de seus moradores, gerando inclusive a formação de Núcleos de Defesa Civil;
- Campanha contra soltura de balões, promovida pela SEDEC e realizada todos os anos nos meses de maio, junho e julho, devido às festas juninas, realizada junto às escolas de ensino fundamental.

3.6.2 Desenvolvimento Social

A avaliação das ações de interação com a sociedade é feita com base em informações qualitativas e em alguns levantamentos feitos para cada ação, que podem ser debatidos em reuniões de comando específicas. Isso pode ser verificado, principalmente, na atuação em programas realizados em parceria com outros órgãos governamentais.

O Grupamento tem consciência do quanto representa para a comunidade, que confia e admira o seu trabalho e, neste sentido, procura, através de parcerias com a iniciativa privada, apoiar iniciativas locais e conscientizar os funcionários a participar desses esforços.

Os projetos desenvolvidos por diversos órgãos governamentais em parceria com a Unidade abrem importantes espaços para a cooperação entre as diversas esferas, níveis e órgãos de governo, a iniciativa privada, o setor acadêmico e ONG para identificar e tratar as necessidades das comunidades atendidas pela Unidade, com o objetivo de

contribuir para a melhoria da qualidade de vida e contribuindo também para estimular que a sociedade conheça mais o seu Corpo de Bombeiros.

O conhecimento das necessidades da comunidade é feito por intermédio do acompanhamento dos produtos veiculados pela mídia, dos diversos relatórios de área de comunicação social do CBMERJ, dos contatos do pessoal do Grupamento, em todos os níveis, em atividades onde interagem com lideranças políticas em nível federal, estadual e municipal, de reuniões de cunho beneficente, da participação em fóruns de discussão técnica e das informações recebidas de outras unidades co-irmãs.

O GOCC disponibiliza vários canais de comunicação com a comunidade para solicitação de serviços ou mesmo para críticas e sugestões. Geralmente a pesquisa pós-atendimento, os Relatórios de Executantes e as solenidades com a presença de público externo citam como positiva a interação com a sociedade.

Os principais canais para identificação das necessidades das comunidades atendidas pelo GOCC são os seguintes:

- Ação do Comandante e de seus representantes junto às comunidades locais, participando ativamente dos eventos e atividades, tais como exposições em colégios e shopping centers;
- Participação dos cidadãos em cursos patrocinados pela Unidade, como o ciclo de palestras da Semana de Prevenção;
- Convênios e parcerias com entidades públicas e privadas, empresas, escolas, universidades, etc..

Normalmente, essas avaliações são baseadas em relatórios com informações qualitativas sobre os eventos, de forma a subsidiar as melhorias a serem implementadas, sendo estas enviadas ao escalão superior.

Elas são importantes informações qualitativas do grau de satisfação das comunidades com o Grupamento.

Como prática corporativa, o CBMERJ estimula constantemente todos os seus integrantes à observância da Ética e dos Valores Militares. Para isso, dispõe de uma vasta regulamentação como Instruções Gerais, Normas, Diretrizes e Ordens Particulares de Gestão de Recursos, cujo teor é objeto de constante exigência de cumprimento, orientações, ordens escritas em Boletins Internos e Programa de Inspeções e Visitas, dentre outras medidas, a fim de garantir sua efetiva implementação.

Existem Regulamentos Específicos e Normas Gerais de Ação que estabelecem as diretrizes de comportamento ético que orientam a atuação dos profissionais do GOCG.

Visando a sua divulgação, elas são publicadas no Boletim Ostensivo da Corporação para que todos tomem conhecimento, sendo que nessas oportunidades são claramente colocados os fatos que estão relacionados à aplicação dos regulamentos e das normas relatadas.

| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
|---|---|---------------------------------|--------------|---------------|---------------------------|
| Formaturas | Regulamento de Continências, Honras e sinais de Respeito. | Comandante e Subcomandante | Todos | Diária | Desde a criação do CBMERJ |
| Participação em atividades de cunho social | Notas no Boletim Interno e convite | Comandante ou Oficial designado | Todos | Mensal | Desde a criação do CBMERJ |
| Participação em campanhas de apoio à comunidade | Boletim da SEDEC e Boletim Interno. | Seção de Defesa Civil | Todos | Anual | Desde a criação do CBMERJ |

Tabela 13 - Ética e desenvolvimento social

| RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL | | | | | |
|--|--|--|----------------------------------|---|--------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Manutenção preventiva das viaturas para reduzir a emissão de poluentes | Cronograma publicado no Boletim do Comando Geral | Comandante e Ch da Subseção de Manutenção e Transporte | Seção de Manutenção e motoristas | Mensal | Desde 1990 |
| Ações preventivas e instrutivas de cunho social | Encaminhamento para o Serviço de Assistência Social | Comandante e Chefe da SAd | Todos | Quando solicitado pelo militar ou considerado necessário pelo Cmt | Desde 1995 |
| Recolhimento e expurgo de material de resíduo hospitalar descartável. | Normas reguladoras. Instruções de Biosegurança. Recipientes | Militar da área de Saúde. | Todos | Diária | 1986 |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|------------|-------|--------|------------|
| | específicos. | | | | |
| Combate à prática de soltar balões | Normas de segurança e prevenção a incêndios do CBMERJ | Comandante | Todos | Diária | Desde 1989 |
| Programa "A Cor da Vida" (sangue) | Boletim Interno. Site da SEDEC | Comandante | Todos | Anual | Desde 2000 |

Tabela 14 - responsabilidade socio-ambiental

3.7 Informações e Conhecimento

3.7.1 Informações da Organização

O CBMERJ possui várias rotinas administrativas, gerenciais e operacionais já informatizadas, que são comuns a todas as Unidades, facilitando a integração dos sistemas de informação e a circulação das mesmas, atendendo às necessidades de seus usuários. As informações da Unidade são selecionadas e obtidas pelos canais oficiais (comando e técnico) e sistemas corporativos, que alimentam os processos decisórios ligados às atividades desenvolvidas pela organização. Os principais sistemas utilizados para a seleção e obtenção de informações estão relacionados ao Estado Maior Geral (EMG) e aos órgãos administrativos de utilização geral que se relacionam com as Unidades, gerando as informações referentes a cada setor. As informações que circulam na Unidade são reunidas sob quatro tipos:

- Informações Operacionais;
- Informações Administrativas;
- Informações de Inteligência;
- Informações de Comunicação Social.
- Os principais sistemas onde são selecionadas, obtidas e guardadas as principais informações da Unidade são:
 - Sistema de Informações Operacionais;
 - Sistema de Informações Administrativas;
 - Sistema de Inteligência do CBMERJ;
 - Sistema de Comunicação Social.

O Sistema de Informações Operacionais é composto pelos sistemas auxiliares corporativos que obtêm e alimentam com informações estratégicas e operacionais os processos decisórios ligados à atividade-fim do CBMERJ, circulando essas informações

entre SEDEC, Comando do CBMERJ, EMG do CBMERJ, Comandos Regionais e Grupamentos.

Pode, ainda, receber e fornecer informações aos órgãos externos envolvidos no Sistema de Defesa Civil Nacional, sendo que as principais informações utilizadas são relacionadas à capacitação e emprego em operações de Defesa Civil (incêndios, desabamentos, socorro de emergência, etc.).

Os principais sistemas auxiliares do Sistema de Informações Operacionais são:

- Sistema de Avaliação da Capacidade Operacional;
- Sistema de Comando e Controle em Defesa Civil;
- O Sistema de Informações Administrativas é composto pelos sistemas auxiliares corporativos que obtêm e alimentam com informações administrativas e gerenciais os processos decisórios ligados a atividade-meio do CBMERJ. Estas atividades são desenvolvidas nos processos de apoio. As principais informações utilizadas são de pessoal, logística, ensino, orçamentária e financeira, tecnologia, legislação, informações geográficas e meteorológicas. O Sistema de Informações Organizacionais se faz através das seguintes extensões da corporação:
 - Sistema de Informações Administrativas do CBMERJ, publicado diariamente, através de boletins, acessíveis por todos os militares da Força;
 - Sistema de Pessoal do CBMERJ, gerenciado pela Diretoria Geral de Pessoal;
 - Sistema de Pagamento do CBMERJ, que fica sobre a responsabilidade da Diretoria Geral de Finanças;
 - Sistema de Material do CBMERJ, coordenado através da Diretoria Geral de Apoio Logístico;

- Sistema de Informática e Portal do CBMERJ na Internet, ambos manipulados pela acessória de informática;
- Sistema de Legislação, orientado pela assessoria jurídica.

O Sistema de Inteligência do CBMERJ compreende o conjunto de órgãos e pessoas do CBMERJ que, por responsabilidade dos Comandantes nos diversos níveis hierárquicos, estão envolvidos na execução das atividades de inteligência e contra-inteligência, bem como nas que estão ligadas à regulamentação e normatização desta atividade. Também proporciona a proteção do Sistema CBMERJ para assegurar a integridade de seus conhecimentos.

As principais informações utilizadas são as relacionadas aos campos interno (âmbito CBMERJ) e externo (local e estadual), necessárias para acompanhamento das conjunturas e tomada de decisões sobre diversas atividades do CBMERJ. Participam do Sistema de Inteligência do CBMERJ:

- Sistema de Gerência do Conhecimento;
- Sistema de Inteligência Meteorológico;
- Sistema de Imagens e Informações Geográficas.
- O Sistema de Comunicação Social tem como finalidade permitir a realização coordenada e integrada do conjunto de atividades de comunicação social, por meio da Assessoria de Comunicação Social (ACS), órgão de assessoramento do Secretário de Defesa Civil e principal órgão de disseminação de informações de comunicação social no CBMERJ.
- Essa disseminação é feita por intermédio de seus produtos, como a Revista “Avante Bombeiro”, Boletins Internos, Ordens de Serviço, etc. As principais informações utilizadas são:
 - Dia-a-dia da Unidade e do CBMERJ;
 - Opinião da SEDEC e do CBMERJ;

- Mensagens do Subsecretário de Defesa Civil/Cmt do CBMERJ;
- Relacionamento com a mídia;
- Disseminação dos valores e princípios;
- Notícias da SEDEC e do CBMERJ.

Os critérios de seleção adotados são: oportunidade, precisão, concisão e clareza. Também são consideradas a utilidade, a adequação e a pertinência. São analisados outros critérios, tais como custo, possibilidade de implantação, recursos humanos com capacidade de interpretação e gerenciamento da informação, origem da informação, grau de confiabilidade, idoneidade e legalidade do fornecedor da informação e capacidade de atendimento das prescrições previstas pela legislação.

Os métodos de obtenção utilizados são muito variáveis, destacando-se a coleta e a busca de dados e a interação com outros órgãos, por intermédio das reuniões do Comandante com diversos interessados, reuniões gerais com o Comandante Geral do CBMERJ, reuniões operacionais, reuniões administrativas, pesquisas de satisfação, solicitações diversas entre os Comandos Superiores e o GBM, relatórios, visitas e inspeções, planejamento orçamentário anual, boletins, documentos internos, legislação, mídia diversa, meios eletrônicos, etc. Atualmente o uso da tecnologia da informação trouxe um ritmo mais acelerado e adequado às necessidades do CBMERJ.

As Informações são disseminadas e disponibilizadas através, dos diversos sistemas corporativos, pelo fluxo oficial de documentos, pelo canal técnico existente, por meio de visitas ou inspeções, pelas ordens verbais na cadeia de comando, publicações oficiais etc.

A força de trabalho, por sua vez, possui vários canais através dos quais toma conhecimento das informações: boletins impressos diariamente e postos à disposição da mesma em local próprio no ambiente do quartel, todas as determinações do Comando

são discriminadas nas Normas Gerais de Ação do GBM e expostas a todo efetivo em material impresso e nas formaturas diárias.

A Intranet, através do Portal da SEDEC, constitui um excelente instrumento de disseminação de informações, permitindo a consulta on-line das informações organizacionais do CBMERJ e a outras informações pertinentes. Outros meios ainda utilizados para disseminar as informações são: o correio eletrônico, os Boletins, as Notas de Instrução, as Ordens de Serviço e as Formaturas.

As informações disseminadas pela Corporação, a partir das publicações em Boletins, são compostas por ordens emanadas pelos canais hierárquicos de Comando e por notas informativas de todas as Unidades componentes do sistema. Tais informações são condensadas e analisadas pelo órgão superior encarregado da revisão e conformidade das mesmas, denominado Ajudância Geral, a fim de que sejam, posteriormente, publicadas nos diversos canais de divulgação, seja e boletim, jornais informativos ou no site da Defesa Civil.

Corporativamente, as informações do GOCCG são organizadas, atualizadas e/ou melhoradas dentro dos sistemas por meio do processo de análise e acompanhamento sistemático. As informações, inseridas em documentos diversos são guardadas em arquivos físicos ou eletrônicos. Esses bancos de dados asseguram a preservação, consistência e integridade.

A Unidade organiza, atualiza e/ou melhora sua respectiva documentação, existindo processos e rotinas específicas para recebimento, protocolo, distribuição, despacho, solução, arquivo e expedição de documentos, que constituem o meio físico que contém as informações. O uso de computadores, o uso do correio eletrônico, a criação do Portal da SEDEC, as diversas páginas e portais relacionados à Defesa Civil no Brasil e no exterior facilitam a interligação entre os usuários, o compartilhamento e o intercâmbio das informações.

No âmbito do GOCG, as documentações são classificadas como ostensivas e reservadas. Os documentos reservados possuem um tratamento peculiar a fim de garantir a confidencialidade dos mesmos, desde a verificação do seu nível de divulgação até o seu armazenamento. Visando garantir a segurança dessas informações, o acesso às mesmas é reservado à militares específicos, havendo com isso um real controle dessas documentações.

| Tipo de informação | Descrição | Exemplo |
|---------------------------|---|----------------------------------|
| Confidencial | Informação ligada diretamente ao sucesso do comando, ao seu diferencial estratégico e à manutenção da boa imagem do GBM. O controle deve ser rigoroso e o fluxo de encaminhamento deve ser definido previamente pelas seções geradoras via CMT, não sendo passível de divulgação externa. | Projetos de seção |
| Corporativas | Informação e dados de interesse interno do comando e tem como propósito viabilizar a auxiliar o cumprimento das metas de cada seção. | Indicadores internos do comando |
| Reservado | Uso restrito a um grupo específico (oficiais) sendo sempre controlada pelo comando do GBM | Boletins reservados Denúncias |
| Público | Informação passadas a populares sobre prevenção e palestras mostrando os serviços prestados e também procurando atender asl necessidades do público externo. | Palestras Semana de prevenção |

Tabela 15 - Tipos de informação

As atualizações acerca das informações disseminadas são igualmente publicadas em boletim já na data de sua identificação, a fim de garantir seu pronto e fiel acompanhamento.

O Comando do GOCG avalia criteriosamente todas as informações, publicadas em boletim interno os elogios recebidos pela Unidade e por militares. Com respeito às manifestações de insatisfação com os serviços da OBM, é procedida a averiguação rigorosa e, caso necessário, instaurados sindicâncias ou inquéritos.

O GOCC utiliza a sistemática de aprendizado baseada na avaliação realizada nas Reuniões de Comando, em que o Comandante e seus gerenciadores verificam até que ponto a gestão das informações está sendo conduzida de forma efetiva. Algumas melhorias e inovações foram introduzidas com elevado ganho de produtividade para o Grupamento:

- A utilização de correio eletrônico;
- O Portal da SEDEC;
- A criação dos diversos sistemas corporativos de gerenciamento das informações.

3.7.2 Informações Corporativas

O CBMERJ não possui uma forma sistemática de utilizar informações comparativas relacionadas a seus processos, práticas de gestão e metas. Entretanto, o GOCC utiliza algumas oportunidades que se oferecem para levantar informações comparativas relevantes para auxiliar na avaliação de seu desempenho. A Unidade busca nas informações comparativas avaliar o desempenho de suas atividades e processos, identificando, também, oportunidades de melhoria. Assim, foram estabelecidos e selecionados referenciais comparativos para os principais processos-fim da organização. Para todos os processos finalísticos da Unidade estão sendo utilizados os padrões das estatísticas de socorros prestados estabelecidos pelos 2º GBM, 4º GBM e 7º GBM. Para o processo de participação em ações sociais também utilizaremos o 4ºGBM, 7º GBM, 3º GBM e 13º GBM como referencial comparativo. Os diversos setores do GOCC realizam a coleta e o envio desses dados para a Coordenação de Qualidade do GBM que é responsável pela consolidação e priorização das informações comparativas. O motivo da utilização dos Grupamentos acima como referencial comparativo fundamenta-se em um reconhecimento por parte de toda Corporação dos méritos daquelas Unidades como

modelo para as demais unidades operacionais, além de sua significativa participação no PQ-Rio no ano de 2009.

Em relação à seleção das fontes das informações comparativas, o critério adotado é o de utilizar-se de dados e informações de Unidades com as mesmas características operacionais e que tenham tido bons resultados em participações anteriores no PQ-Rio. Assim, o GOCCG se vale de todas as fontes julgadas pertinentes, especialmente aquelas existentes em organizações que desenvolvem atividades similares, considerando o mérito de cada uma delas em relação à contribuição proporcionada.

São realizadas Reuniões de Comando para identificar os problemas apontados nas inspeções feitas pelo CBA I e o EMG. Nessas reuniões são identificados os principais fatores que resultaram nas deficiências encontradas nessas inspeções. Em seguida, esses fatores geram relatórios, ata de reunião ou diretamente ações, onde são apontadas as possíveis soluções para os problemas apontados, permitindo assim uma melhoria global do desempenho dos processos do Grupamento. As Reuniões de Comando também permitem identificar possíveis organizações que possam ser utilizadas para obter novas práticas gerenciais ou comparar os níveis de desempenho alcançados pela Unidade. A coleta ocorre por meio de documentos formais, ostensivos ou sigilosos, pela utilização da tecnologia da informação e até de contatos informais nas mais diversas oportunidades.

| Referenciais Comparativos (RC) |
|--|
| 2º Grupamento de Bombeiro Militar do CBMERJ |
| 3º Grupamento de Bombeiro Militar do CBMERJ |
| 4º Grupamento de Bombeiro Militar do CBMERJ |
| 7º Grupamento de Bombeiro Militar do CBMERJ. |
| 13º Grupamento de Bombeiro Militar do CBMERJ |
| 4º Batalhão de Bombeiro Militar – MG |

Tabela 16 - Quadros comparativos

Embora não exista uma busca sistematizada de informações comparativas para realizar a melhoria dos processos organizacionais, a definição de metas e a melhoria de desempenho pelo CBMERJ, existe um ambiente favorável para utilizar este tipo de informação pelas Unidades, quando disponível e pertinente às necessidades da Instituição. Depois de analisadas e adaptadas à realidade do GBM, essas informações poderão ser utilizadas no sentido de implementar melhorias.

As informações colhidas para a composição dos referenciais comparativos são obtidas através da documentação gerada pelo gestor das informações, militar designado pelo Comandante para pesquisar entre as instituições aquelas que apresentam os melhores índices para a comparação. Conforme a passagem dos períodos de geração das informações (mensal, semestral ou anual), as mesmas são coletadas junto ao gestor das informações a fim de produzir referencial comparativo atualizado. Nas Reuniões de Comando são analisados os referenciais comparativos adotados pela Unidade, considerando as peculiaridades que diferenciam o GOCCG das Unidades do CBMERJ e mesmo de outros estados do Brasil e de outros países.

As informações comparativas permitem entender os níveis atuais de desempenho do GOCCG, verificar os níveis de desempenho das outras organizações e estabelecer suas metas de forma mais realística e fundamentada. Essas informações são utilizadas também para buscar ações de melhoria nos processos e durante a elaboração do Plano de Comando com subsídio para estabelecer as estratégias da Unidade.

O GOCCG utiliza a sistemática de aprendizado baseada na avaliação realizada nas Reuniões de Comando, em que o Comandante e seus Chefes de Seções e Subseções verificam até que ponto a gestão das informações comparativas está sendo conduzida de forma efetiva. O segundo mecanismo está baseado na avaliação externa da Unidade pela participação no PQ-Rio, onde examinadores avaliam a gestão da organização tendo como modelo os critérios de excelência preconizados. Após sua participação, a Unidade recebe

o Relatório de Avaliação contendo as principais oportunidades de melhoria e os principais pontos fortes de sua gestão. De posse dos dados fornecidos pelos dois mecanismos, os integrantes da Coordenação da Qualidade da Unidade elaboram ações de melhoria que, depois de aprovadas pelo Comandante, são implementadas e monitoradas. Dentre as principais melhorias podem ser destacadas:

- Definição de novos referenciais comparativos, mais adequados às práticas e processos a serem comparados;
- Busca de novas fontes de informações comparativas através de pesquisa entre as demais UBM.

3.7.3 Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional

Corporativamente, o capital intelectual do CBMERJ é o conhecimento acumulado relativo a pessoas, metodologias, patentes, processos, projetos, criatividade que agrega valor ao cliente e à Instituição. Este conhecimento permeia o CBMERJ em todos os níveis, existindo um grande incentivo relacionado ao desenvolvimento do capital intelectual. As práticas relativas ao capital intelectual concentram-se na Seção Operacional (SOp), canalizada ao Oficial Chefe da Subseção de Treinamento e Especialização (SsTE), e são difundidas a todo o público interno, principalmente à força de trabalho, através de QTM (Quadro de Trabalho Mensal) elaborados pela chefia da SsTE e aprovada pelo Chefe da SOp. As instruções são baseadas num Plano de Sessão e são ministradas pelos instrutores escalados pela chefia da SOp, onde o material e os meios auxiliares para a aplicação desta são fornecidos previamente.

O CBMERJ possui uma prática corporativa de selecionar o seu pessoal através de concurso público de nível nacional, com elevado grau de exigência. Realiza formação técnica e superior (CFS, CFC, CFS, CHOAE e CFO), especialização (cursos e estágios operacionais dentro e fora da Corporação), aperfeiçoamento (CAS, CSA, CSC, CCOS), possibilita cursos, estágios e visitas no Brasil e no exterior em outros Corpos de

Bombeiros no Brasil e em outros países, contribuindo para desenvolver o seu capital intelectual.

Outro aspecto a ser ressaltado como ativo intangível, é o grande reconhecimento dos serviços prestados pela Corporação junto à população. Pesquisas recentes indicam índices de reconhecimento do GOCCG em torno de 95%, que indica a qualidade de serviços e o empenho da Unidade na caminhada para a excelência.

Existe no GBM uma constante preocupação, decorrente da responsabilidade profissional de cada integrante, em buscar seu próprio aperfeiçoamento, dentro da respectiva área de atuação, para melhor desempenhar a sua função. As carências, a política de pessoal e a acentuada rotatividade de funções dificultam o pleno aproveitamento do capital intelectual da Unidade. Por outro lado, favorece a difusão do conhecimento. Para fazer frente a essas dificuldades, existe na Corporação um controle efetivo para que seja possível verificar quem no CBMERJ possui determinada formação ou habilitação em cursos específicos para assumir determinadas funções. Existe uma política para incentivar a elaboração de monografias e trabalhos escolares, desenvolvidos por militares e considerados úteis para o CBMERJ, como as que são confeccionadas no CSA e no CSC. Palestras, conferências e simpósios são realizados com freqüência, buscando o desenvolvimento do capital intelectual.

Há mecanismos corporativos que buscam incentivar o pensamento criativo e inovador, como desenvolvimento de exercícios e treinamentos operacionais (simulações de acidentes em empresas da área, treinamento de operações reais, etc.), criando situações de emprego do GBM em diferentes níveis, podendo-se tirar desses treinamentos algumas “lições aprendidas”. Temos ainda o Programa de Atualização dos Diplomados da Escola Superior do CBMERJ (PADES-CBMERJ), o Sistema de Aperfeiçoamento de Manuais, o Relatório de Informações Operacionais (RIOPE), o

Sistema de Avaliação do CBMERJ e trabalhos de final de curso de interesse da Corporação (monografias do CSA e do CSC).

O compartilhamento do capital intelectual se dá por meio de instruções de quadros, palestras, reuniões, contatos formais e informais, cursos e estágios, existência de manuais e instruções escritas sobre assuntos diversos. Além disso, o site do CBMERJ e de outras Corporações e os arquivos físicos (documentos oficiais e bibliotecas) são utilizados para disponibilizar o capital e desta forma compartilhá-lo.

Outra forma de compartilhamento do capital intelectual são os painéis demonstrativos realizados após grandes eventos que envolvam a Corporação, pois é uma maneira de reunir e divulgar experiências profissionais, vivenciadas por oficiais e praças e ensinamentos colhidos no desempenho das atividades operacionais dos Centros de Instrução, Formação e Aperfeiçoamento e das Organizações Militares operacionais do CBMERJ. Identificados os pontos mais importantes a serem incorporados ao capital intelectual, seus desenvolvimentos seguem a seguinte sistemática:

- Teste Operacional Diário, pela manhã, após a passagem do serviço, para a guarnição. O Oficial Comandante de Operações simula uma situação de emergência no pátio do GBM, onde a guarnição atua. Logo após o término das operações é realizado um prévio debate sobre as ações e formulação das estratégias usadas.

Com isso, ocorre uma troca de informações técnico-profissionais e de experiências entre os BM e o Comandante de Operações daquela guarnição, visto que os oficiais revezam serviços entre as alas para haver um conhecimento global de toda a força de trabalho.

- Instruções diárias na parte da manhã e da tarde, em sala de aula e pátio, durante 02 (duas) horas, onde são discutidos assuntos previamente estabelecidos pelo Quadro de Trabalho Semanal (QTS), confeccionado

segundo as diretrizes expressas nas Normas de Planejamento e Conduta de Instrução (N.P.C.I.) estabelecidas pela Diretoria Geral de Ensino e Instrução (DGEI).

Esta instrução tem o objetivo de divulgar conhecimentos de ordem operacional, regulamentos internos, Direito Penal Militar, outros. Os procedimentos e as práticas relativas ao capital intelectual são estabelecidos nas reuniões do Comandante do GOCCG e, com isso, traçadas diretrizes para o desenvolvimento direcionado à otimização da missão desempenhada.

As principais práticas de controle destas atividades são:

- Controle em reuniões do Comandante do GOCCG com o objetivo de priorizar as metas estabelecidas em reuniões anteriores;
- Verificação da eficácia das instruções nas simulações diárias feitas pelo Comandante de Operações;
- Controle, pelo Comandante do GOCCG, das sugestões de desenvolvimento do capital intelectual, retiradas da caixa de sugestões, com o objetivo de não fugir das metas traçadas, de acordo com a importância das atividades de instrução.

O capital intelectual, quando considerado sensível, é protegido por meio de medidas diversas. É incentivado através da valorização do mérito (promoções por merecimento e por ato de bravura) e do sistema de recompensas (elogios em Boletim, dispensas, etc.) de forma a manter e ampliar o número de especialistas. O CBMERJ possui Políticas e Diretrizes Estratégicas que visam dar tratamento a estes assuntos, bem como aos direitos patrimoniais de seus autores.

Os especialistas das diversas áreas, administrativas ou operacionais, podem fazer carreira, o que contribui para a motivação e a permanência do profissional na Corporação. Com a finalidade de ampliar o capital intelectual, cursos e estágios são desenvolvidos em

diferentes áreas. Oficiais e praças são designados ou voluntários para realizá-los em estabelecimentos de ensino militares ou civis no Brasil ou no exterior.

Os fatores ambientais e sócio-econômicos existentes no âmbito do CBMERJ, na sua maioria, funcionam como óbices para atração ou retenção de especialistas. Contudo, a formação nos estabelecimentos de ensino da Corporação, a manutenção de um sadio ambiente de trabalho, o incentivo e reconhecimento dado aos bons profissionais, o atendimento, quando possível, aos interesses pessoais e as medidas administrativas adotadas pelo GOCG para a melhoria das condições de vida de seus militares e de seus familiares são fatores positivos de atração e manutenção de profissionais no GBM, criando vínculos afetivos que geram um forte compromisso com a Corporação e com a Unidade, em particular.

| GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|--|---|---|---------------------|----------------------|---------------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Gestão das informações do atendimento | Registro de Eventos, Certidão de Ocorrência e Relatório de Atendimento de Emergência. | Seção Operacional | Todos | Diária | Desde a criação do CBMERJ |
| Divulgação das Informações | Memento estatístico. Boletim Interno. Site da SEDEC. | Seção Operacional Seção Administrativa | Todos | Mensal | 1988 |
| Tratamento e armazenamento das informações | Memento estatístico. | Seção Operacional | Todos | Mensal | Desde a criação do CBMERJ |

Tabela 17 - Gestão das informações da organização

| GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS | | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Coleta de dados estatísticos de outras UBM | Estatísticas de socorros prestados e de ações de Defesa Civil | Comandante | Comandante | Mensal | Desde 2003 |
| Exercícios em conjunto com outras Instituições. | Boletim Interno, Boletim da SEDEC e Diário Oficial. | Comandante | Comandante, Ch SAD e Ch SOP | Anual (Simulado Operacional) | 1970 |
| Cursos e estágios em intercâmbio com outros estados e países. | Boletim Interno, Boletim da SEDEC e Diário Oficial. | Comandante | Todos | Anual | Desde 1981 |
| Cursos e estágios em outras unidades das Forças Armadas. | Boletim Interno, Boletim da SEDEC e Diário Oficial. | Comandante | Todos | Anual | Desde criação do CBMERJ |

Tabela 18 - Gestão das informações comparativas

| GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS COM REFERENCIAL | | |
|--|--------------------------|---|
| Categoria | Referencial | Pertinências |
| Cientes e mercados | 2ºGBM 4ºGBM 7ºGBM | -Excelência no atendimento de salvamento de pessoa -Perfil organizacional e reconhecimento do público alvo -Excelência no atendimento serviços técnicos. |
| Pessoas | 4ºGBM 7ºGBM 13ºGBM | -Excelência no atendimento, publicamente reconhecida pela titulação recebida pela alta direção. -Perfil organizacional e reconhecimento do público alvo -Excelências no trato com os militares da unidade |
| Processos | 4ºGBM 7ºGBM | -Excelência no atendimento, publicamente reconhecida pela alta direção. -Perfil organizacional e reconhecimento de mercado -Semelhantes características de atendimento; |
| Econômico-financeiro e fornecedores | 3ºGBM 4ºGBM 7ºGBM | -Perfil organizacional e reconhecimento de mercado |
| Capital intelectual | 3ºGBM 13ºGBM 7ºGBM | Semelhantes características de atendimento (complexidade). -Perfil organizacional e reconhecimento de mercado |
| Sociedade | 4ºGBM 4ºBBM-MG | -Perfil organizacional e reconhecimento de mercado |

Tabela 19 - Gestão das informações comparativas com referencial

| GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL | | | | | |
|---|---|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Curso de especialização. | Relação de Pessoal publicada em Boletim Interno. | Comandante | Todos | Anual | Desde 1985 |
| Controle da formação e habilitação dos profissionais. | Mapa do efetivo | Ch SAD | Todos | Anual | Desde 1985 |
| Realização de instruções de quadros e palestras. | NPCI, Manuais e Diretrizes do CBMERJ. Instruções escritas sobre assuntos das diversas Diretorias do CBMERJ. | Ch SAD | Todos | Anual | Desde criação do CBMERJ |
| Realização dos cursos regulares do CBMERJ | Programação de cursos da DGEI. Designação do interessado em Boletim Interno | Ch SAD | Todos | Anual | Desde criação do CBMERJ |

Tabela 20 - Gestão do capital intelectual

3.8 Pessoas

3.8.1 Sistema de Trabalho

Os principais aspectos na gestão de pessoal no GOCCG estão calcados no trinômio: disciplina, espírito de equipe e reconhecimento, que objetiva manter elevado o nível do serviço prestado à comunidade e a satisfação do público interno. A organização do trabalho é definida em função do perfil e especialização da cada militar. Desta forma são designados os responsáveis e os integrantes de cada setor. O sistema de trabalho no GOCCG, como organização militar baseada na hierarquia e na disciplina, e respeitando-se as diretrizes de trabalho da SEDEC, funcionando em duas áreas: uma administrativa e uma operacional. Esse método de organização é característica da Corporação há décadas sendo apenas aperfeiçoado com o tempo. O controle de todo o efetivo é feito através do Mapa da Força da unidade, onde constam o nome, identificação, posto ou graduação, função e atividade do militar. Sua atualização é feita mensalmente pelo Chefe da Seção Administrativa. Com base nas informações do Mapa da Força, é confeccionado pela Seção Administrativa o Plano de Chamada, que relaciona os endereços e contatos telefônicos de todos os militares da unidade. Ele é disseminado a toda a força de trabalho através da Seção de Controle Operacional servindo como mapa de acionamento imediato da força de trabalho, caso haja necessidade operacional.

O sistema de trabalho é coordenado pelos Subcomandantes Operacional e Administrativo da Unidade. Este é o elo entre o Comandante e a estrutura organizacional. Essa estrutura e suas principais atividades estão descritas nos quadros 6.1 e 6.2. As chefias dos setores descritos são exercidas por oficiais componentes da direção intermediária da unidade, distribuídos de acordo com sua aptidão profissional e conhecimentos técnicos. A administração do GOCCG exerce de forma gradativa a implantação dos 5 sentidos (5S), como forma de manter organização, limpeza, ordenação, bem estar e disciplina. Outra cultura amplamente divulgada no GOCCG pela alta direção é

a formação de equipes multidisciplinares formadas por cada membro da força de trabalho, onde o conhecimento é compartilhado, permitindo que cada um demonstre seu potencial técnico e profissional. As equipes multidisciplinares são preparadas pelos oficiais da direção intermediária sob a supervisão da alta direção com base nos conceitos do Sistema de Comando de Operações emanados pela Secretaria Nacional de Defesa Civil com base nos modelos norte-americanos (Incident Command System).

| SETORES ADMINISTRATIVOS | | |
|--------------------------------|--------------------|---|
| SETOR | RESPONSÁVEL | ATRIBUIÇÕES |
| Administrativo (SAd) | 1º Tenente | Administração de pessoal e documentos. |
| Serviços Gerais (SsSG) | 2º Tenente | Recursos logísticos |
| Guarda | 2º Tenente | Guarda e proteção do quartel |
| Manutenção e Transporte (SsMT) | 2º Tenente | Operação e manutenção de viaturas |
| Assessoria de Informações (AI) | 2º Tenente | Pesquisas sociais do público interno e sigilo das informações reservadas. |
| Serviços Técnicos (SST) | Capitão | Vistoria e certificação das edificações quanto aos dispositivos de segurança contra incêndio e pânico e atendimento ao público externo quanto à cobrança da taxa de incêndio. |

Tabela 21 - Setores administrativos

| SETORES OPERACIONAIS | | |
|-------------------------------------|---------------------|--|
| SETOR | RESPONSÁVEL | ATRIBUIÇÕES |
| Operacional (SOOp) | 1º Tenente | Confecção das Certidões de Ocorrências, Quesitos, e elaboração de Estatísticas de Socorros Prestados. |
| Combate a Incêndio (SsCI) | 2º Tenente | Manutenção de equipamentos de incêndio e materiais de captação de recursos hídricos. |
| Atividade Especializada (SsAE) | 2º Tenente | Manutenção e captação de materiais específicos para atividade de salvamento. |
| Treinamento e Especialização (SsTE) | Aspirante-a-oficial | Desempenho de atividades e exercícios direcionados à força de trabalho visando o aprimoramento técnico/profissional. |
| Hidrantes (SsH) | 2º Tenente | Mapeamento da área operacional identificando os principais pontos de captação de recursos hídricos |

Tabela 22 - Setores operacionais

A seleção e ingresso de pessoal, tanto oficiais quanto praças, já há muitas décadas, ocorre anualmente de modo Corporativo, pois, enquanto organização militar

estadual, está subordinada diretamente ao Governo do Estado do Rio de Janeiro. Esse processo se dá através de Concurso Público e atualmente há uma parceria da Corporação, através da Diretoria Geral de Ensino e Instrução (DGEI) do CBMERJ com a UERJ, importante instituição de ensino do Estado e a nível nacional, para o ingresso de candidatos ao curso de formação de oficiais, o que eleva o nível de seleção e entrada de pessoal no CBMERJ. No último concurso, a Corporação contratou os serviços da FUNRIO, que realizou as inscrições e prova intelectual para os candidatos a praça e oficiais do quadro de Saúde. A divulgação de todas as fases do concurso é veiculada pela Assessoria de Comunicação Social da Corporação através de rádios, jornais e televisão, atingindo de forma maciça a população interessada em ingressar no Corpo de Bombeiros. Após aprovação no processo seletivo, administrativamente, os novos militares passam a ser controlados pela DGP - Diretoria Geral de Pessoal do CBMERJ e esta diretoria é a responsável por distribuir os bombeiros pelas diversas unidades operacionais, inclusive o GOCCG.

Existe um alinhamento dos critérios de seleção de pessoal para ingresso nas escolas militares com as estratégias e necessidades de pessoal do CBMERJ, que são traduzidas em perfis técnico-profissionais (profissiográficos) para todos os cargos a serem preenchidos. São realizados estudos para definir as características e habilidades necessárias para o ocupante de um determinado cargo ou função. As designações são baseadas na análise da Ficha Individual, do Perfil Técnico-Profissional e das habilitações exigidas pela profissão de Bombeiro Militar. Existe um plano de carreira que permite à Praça chegar ao Oficialato através de promoções por tempo de serviço e concursos internos que atualmente estão sendo organizados em parceria da Corporação com o NCE da UFRJ.

A integração se dá através da incorporação dos novos militares que ao participarem do processo seletivo realizado por concurso público e concluírem os cursos de formação, seja de Praças ou de Oficiais, ingressam na carreira de bombeiro militar.

Ao serem distribuídos para as Unidades Operacionais ou Administrativas do CBMERJ, os novos militares são recebidos pelo Comandante ou Diretor da Organização Militar e são encaminhados para um Oficial de nível intermediário que fará uma apresentação dos serviços prestados, da área operacional que é coberta pela OBM e das possíveis funções que este poderá exercer dentro das necessidades do Grupamento, levando sempre que possível a especialização do novo componente.

Ao fazer a colocação dentro da área definida pelo Comandante, o Oficial que é encarregado pelo setor onde o militar foi alocado, fará uma entrevista e um pequeno estágio com os demais pertencentes do setor, a fim de verificar sua compatibilidade com os serviços executados.

O acompanhamento do novo membro será discutido na reunião semanal do Comandante, que após ter o resultado da semana anterior e o relato do Oficial responsável, manterá o militar ou realocará numa outra função.

A partir da sua chegada na Unidade, o militar já participa das atividades esportivas, culturais e de instrução onde todos os demais militares participam, aumentando assim, a integração e participação na rotina diária do Grupamento.

Os integrantes do CBMERJ são submetidos a um processo de avaliação disciplinado pela legislação vigente e controlado pela DGP, adotando a Ficha de Avaliação Individual como um dos instrumentos básicos. Os resultados individuais das avaliações são informados aos militares por meio de Boletins Internos e tem por objetivo orientar a correção de eventuais falhas no cumprimento de suas funções e valorizar o bom desempenho.

A avaliação inclui, além do conceito emitido na ficha de Avaliação Individual, outros parâmetros, como, por exemplo, resultados de conclusão de cursos, resultados dos Testes de Aptidão Física (TAF) e condecorações recebidas, que são utilizados como peças importantes quando da composição da Ficha de Quantificação do Mérito, que define promoções, transferências, comando, comissões, conforme definido na Legislação. A avaliação individual é revisada pelo Comandante da Unidade que realiza uma análise global de todas as avaliações procedidas, evitando distorções. O GOCCG prestigia seus militares valorizando as habilitações e algumas funções desempenhadas. A forma de concessão de benefícios está disciplinada no Estatuto dos Bombeiros Militares. O acompanhamento de ações e projetos nas reuniões semanais do Comando permite o reconhecimento do desempenho individual e de grupos, ressaltando-se os aspectos positivos e orientando aqueles cujo desempenho apresenta-se aquém do esperado.

No aspecto físico, a avaliação é feita por profissionais habilitados na área médica e de educação física sob a responsabilidade da Junta de Saúde e do CEFID. Essas avaliações são realizadas a cada promoção que ocorrem três vezes no ano (abril, agosto e dezembro). Como exemplos de avaliações têm-se o TAF e o TAP. Essas avaliações obedecem a Fichas padronizadas e normativas de acordo com o grau hierárquico e faixa etária de cada militar.

No que se refere às atividades internas e específicas executadas pela força de trabalho do GOCCG, a avaliação ocorre através das reuniões semanais da alta direção com a direção intermediária e diariamente nas formaturas onde o Oficial Comandante do Socorro debate com a tropa as atividades da Unidade.

Na Seção Operacional do GBM existe um questionário onde o cliente externo que comparece ao quartel a fim de requerer certidão de ocorrência referente ao sinistro em que esteve envolvido responde, expondo sua crítica sobre a atuação da Guarnição de serviço no local do evento, possibilitando a detecção e correção de possíveis falhas.

O reconhecimento do trabalho desenvolvido individualmente ou em equipe é realizado informalmente por meio de comentários e elogios nas reuniões ou formaturas e, formalmente, por intermédio dos vários mecanismos de recompensa existentes nos regulamentos militares. Dentre esses mecanismos de recompensas, podem ser destacados:

- Elogios em Boletim Interno ou Ostensivo de publicação diária;
- Designação para atividades em órgãos externos ao CBMERJ;
- Designação para realização de cursos e estágios;
- Concessão de Diplomas e Medalhas;
- Promoções por Mérito (merecimento).

O reconhecimento realizado mediante o processo de promoções, é dirimido pela Comissão de Promoções de Oficiais e Praças, onde é considerado e valorizado o desempenho do militar durante toda a vida profissional. Dessa forma, a ascensão funcional é garantida pelas promoções de acordo com parâmetros estabelecidos na legislação tanto para os militares quanto para os civis. As promoções ocorrem pelos critérios de antigüidade e merecimento, servindo como fator de emulação e incentivo, pois também representam aumento na remuneração.

A seleção de pessoal para missões específicas também leva em consideração o desempenho profissional, buscando reconhecer os serviços prestados. Um exemplo atual é a seleção de pessoal para assumir cargos de confiança no âmbito da Unidade.

Além das promoções, um tipo de reconhecimento pelo bom desempenho e por bons serviços prestados, de grande impacto emocional, é a concessão de medalhas, como por exemplo:

- Medalha por Decênio de Tempo de Serviços, destinada a recompensar os bons serviços prestados pelos oficiais e praças do CBMERJ, em serviço ativo;

- Medalha Avante Bombeiro, concedida a militares e servidores civis que, no exercício de suas funções, tenham se distinguido por suas atitudes, dedicação, abnegação e capacidade profissional;
- Medalha General Lyrio, para os que possuem menção MB no CFO, nenhuma média na disciplina menor do que 6.

O GOCCG prestigia seus militares valorizando as habilitações e algumas funções desempenhadas, não havendo, entretanto, remuneração diretamente proporcional a metas de desempenho atingidas.

À medida que o profissional se especializa ou se habilita para exercer determinadas atividades, ele passa a perceber as gratificações diretamente relacionadas aos novos cargos que possa desempenhar, quando efetivamente alocado. Esse processo também é dirimido pela DGF do CBMERJ. O controle do sistema de trabalho é feito mensalmente mediante os relatórios de cada seção, que são enviados a escalões superiores, ficando sempre uma cópia nos arquivos das respectivas seções. Através deste relatório é possível ter uma visão do desempenho mensal da Unidade.

3.8.2 Capacitação e Desenvolvimento

As necessidades de desenvolvimento e capacitação da força de trabalho são identificadas e definidas de acordo com as estratégias e planos da alta direção e pela análise da demanda originada com a evolução do ambiente externo em que a unidade atua. O próprio CBMERJ através da DGEI estabelece anualmente, há muitas décadas, cursos operacionais e de aperfeiçoamento dos militares obedecendo aos critérios constantes nas normas de ensino da Corporação para realização dos mesmos. Sua divulgação é feita pelo Boletim Ostensivo e o processo seletivo é aberto a todos os bombeiros interessados no aprimoramento técnico-profissional, desde que atendam as exigências específicas para cada curso ou estágio.

É permitido aos servidores, dentro do seu setor, solicitar sua participação em cursos e estágios de seu interesse. Essas informações são todas consolidadas no setor Administrativo da unidade e remetidas à Diretoria Geral de Pessoal e à DGEI. Após receber essas informações, é feita uma consolidação das necessidades do próprio órgão regulador, visando seguir as orientações do CBMERJ e do órgão considerado quanto à prioridade de áreas de conhecimento e definição de projetos de interesse da unidade e da Corporação, sendo confeccionados anualmente planos de cursos e estágios, que são incluídos na programação do Ano Letivo.

Outra prática importante é a recepção de novos militares na unidade. É de praxe fornecer especial atenção aos novos integrantes de cada setor. Dentre eles destacam-se:

- Militares recém-formados: participam de um período de adaptação realizando estágios para aspirantes e sargentos egressos das escolas de formação, recebendo orientações de seus comandantes imediatos;
- Soldados recém-incorporados: há um cuidado especial com estes militares no período de início de atividades para que eles verifiquem como deve ser sua atuação, espelhando-se nos profissionais mais experientes.

Para atender à demanda de desenvolvimento e capacitação, o GOCCG dispõe de auditório com facilidades que podem incluir projetor de mídia e quadro, onde são realizados cursos e estágios, cuja concepção parte da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Outro importante método de capacitação da força de trabalho é a participação no Modelo de Excelência e Gestão e no Curso de Formação de Avaliadores do Prêmio Qualidade Rio, que contribuem para educar e incutir na mente dos militares a importância de uma gestão de qualidade. Esse investimento começou a ser realizado pela alta direção da unidade em 2008, com a participação de 3 oficiais no primeiro curso.

A capacitação da força de trabalho há muitos anos é feita tanto no âmbito do CBMERJ, quanto no âmbito do GOCG, especificamente. Em nível corporativo, os militares participam dos cursos de especialização e aperfeiçoamento realizados pela DGEI anualmente. Há critérios específicos da Legislação de Bombeiro Militar para que os militares estejam aptos a participar dos mesmos. A abertura desses cursos e número de vagas dos mesmos são determinados com base nas necessidades de renovação de pessoal habilitado para o desempenho de cargos previstos e nas solicitações das unidades militares para integrar os projetos em desenvolvimento na Corporação.

A consolidação dessas solicitações gera planos de cursos e estágios que são compatibilizados com os recursos orçamentários disponíveis para esse tipo de atividade, sendo amplamente divulgados em toda a Corporação por meio do Boletim Ostensivo e pela página na internet. Existem, atualmente, diversos cursos que são desenvolvidos dentro do CBMERJ, podendo ser classificados em:

- Cursos de Formação: de oficiais de carreira na ABMDPII; de sargentos, de cabos e de soldados de carreira no CFAP;
- Cursos de Aperfeiçoamento: de oficiais na ESCBM e de sargentos no CFAP;
- Cursos Estudos Superiores: para oficiais superiores na ESCBM;
- Cursos de Especialização, Extensão e Preparação: para oficiais e sargentos;
- Estágios em geral: para oficiais e praças.

No âmbito do GOCG são promovidas diariamente instruções de adestramento para seus militares e para o correto uso do EPI, visando sempre o alto grau técnico-profissional que é peculiar ao Corpo de Bombeiros. Para tal, é seguida a metodologia da DGEI em consonância com a BM/3 do EMG, que tem a função de manter padronizada a instrução em toda a Corporação.

As habilidades e conhecimentos da força de trabalho são avaliados em relação à sua utilidade na execução e eficácia do trabalho através dos seguintes métodos:

- Diariamente na realização do Teste de Prontidão Operacional da força de trabalho pelos oficiais instrutores da direção intermediária para aplicação na atividade-fim, através de instruções de educação física, teste de prontidão e a maneabilidade de materiais operacionais;
- Semestralmente com a realização dos Testes de Aptidão Física (TAF) e de Aptidão Profissional (TAP);
- Anualmente pela Comissão de Avaliação do CBA I – Capital e do EMG do CBMERJ.

Esses métodos visam aferir o desempenho dos Bombeiros Militares e garantir um padrão aceitável na prestação dos serviços. Caso algum militar apresente deficiência na execução de qualquer atividade, é submetido aos cursos de reciclagem proposto pelos órgãos do CBMERJ.

A força de trabalho no GOCCG é dividida em 4 alas para a execução da atividade-fim. Existe na Unidade um oficial responsável pela Subseção de Treinamento e Especialização. Este oficial é o responsável pelas instruções diárias conforme prescreve o calendário anual de atividades da Norma e Procedimentos para Conduta de Instrução (NPCI), criada pela BM/3 do EMG do CBMERJ.

Seguindo a diretriz da SEDEC através da NPCI, são executadas instruções regulares teóricas e práticas, além de avaliações através de verificações imediatas aos militares. Todo esse processo culmina na realização de dois grandes testes ministrados à força de trabalho:

- Provas Profissionais onde os militares representantes de todas as unidades do CBMERJ participam de uma espécie de “Olimpíada dos Bombeiros”, num clima esportivo de amizade e companheirismo, mas com a finalidade de aperfeiçoar o militar para execução de suas funções;

- Simulado Anual realizado em empresas, fábricas ou quaisquer outras instituições da área operacional da unidade considerada pontos críticos e de risco. Esse procedimento operacional é confeccionado de acordo com os Planos de Operações executado pela SsAE em conjunto com a SsTE da unidade, visando o conhecimento da força de trabalho das necessidades e riscos destes estabelecimentos e um controle no aperfeiçoamento e capacitação da tropa.

Corporativamente, o CBMERJ possui uma forte estrutura de capacitação, baseada nos seus estabelecimentos de ensino, que são reconhecidos como sendo de alto nível, o que permite que a capacitação do pessoal do GOCG seja bastante eficaz. Além disso, são utilizadas instituições de ensino públicas e privadas, bem como as Forças Armadas ou mesmo outros órgãos da administração pública, para complementar a capacitação do pessoal em conhecimentos específicos de interesse do CBMERJ.

O Comandante do GOCG é um entusiasta no aperfeiçoamento Técnico-Profissional de sua força de trabalho incentivando-os na realização de cursos internos e externos, mesmo àqueles que abranjam áreas em que a formação básica o CBMERJ não atua, como por exemplo: Informática, Avaliação da Gestão, Gerenciamento de Processos e Projetos, dentre outros. O CBMERJ possui uma forma muito específica de capacitação profissional para a preparação do pessoal da atividade-fim e o GOCG participa ativamente desse processo através dos seguintes modelos:

- Preparação básica nas escolas de formação;
- Preparação técnica nos cursos de especialização e aperfeiçoamento;
- Preparação específica em cursos de qualificação específica.

A avaliação das práticas de gestão relativas ao desenvolvimento e à capacitação é realizada com base nas pesquisas de avaliação dos cursos, nos relatórios dos executantes, em reuniões de comando e em algumas observações feitas pelos chefes

daqueles que participaram dos cursos. Em relação à Instrução Operacional, há indicadores de desempenho relativos à Instrução Individual e ao trabalho das equipes que podem ser utilizadas para o uso efetivo da consolidação e da análise desses resultados pelo Comandante da OBM e pelas chefias das Seções do GOCG.

3.8.3 Qualidade de Vida

É uma prática corporativa do CBMERJ promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, propiciando nas unidades diretamente subordinadas a adequação de instalações, equipamentos e mobiliários às normas de trabalho vigentes.

No GOCG, esta adequação consiste em: manutenção, conservação e higienização periódicas das instalações/equipamentos, proteção física das instalações e do pessoal por meio de um serviço de guarda permanente, englobando controle de circulação. As pessoas participam observando seu próprio ambiente de trabalho, solicitando as mudanças necessárias e, ainda, fazendo uso da caixa de sugestões.

No quesito acomodações, o atual comando do GOCG vem executando obras de melhoramentos visando à ergonomia e o bem-estar dos Militares bem como de seus clientes externos.

Como sistema de controle do desempenho das práticas associadas à qualidade de vida, o Comandante do GOCG promove reuniões semanais com os militares e mensalmente com todo o efetivo da Unidade, a fim de ter acesso às reivindicações e agradecimentos que possam existir. Existe ainda, uma caixa de sugestões, onde o militar do GOCG pode deixar sua sugestão sem que seja necessário identificar-se. Através das estatísticas de atendimentos hospitalares, a unidade detecta fatores que possam estar atingindo o bem-estar dos militares.

A Corporação fornece assistência médico-hospitalar e odontológica para todos os militares através do Hospital Central do CBMERJ, Policlínicas, Odontoclínicas. Entretanto,

os militares desta Unidade, bem como seus familiares, podem utilizar numa emergência, os médicos do Grupamento de Socorro de Emergência baseados no quartel.

A Corporação também possui duas Farmácias, uma situada do Quartel do Comando Geral e outra no próprio Hospital Central, onde todos os Bombeiros Militares têm acesso a medicamentos a preço de custo. O Bombeiro Militar tem direito a um auxílio funeral, que poderá ser usado para ajuda de custo de sepultamento de parentes próximos, também requerido junto ao Serviço Social do CBMERJ.

O Bombeiro Militar tem direito ainda à alimentação, fardamento, moradia e férias anuais regulamentares, conforme preconiza o Estatuto dos Bombeiros Militares do Rio de Janeiro.

A Corporação fornece Equipamentos de Proteção Individuais (EPI's) para os integrantes da Guarnição de Socorro, para manter a segurança dos Bombeiros.

Não existe um mecanismo formal de avaliação do bem-estar, da satisfação e da motivação das pessoas, porém são feitas análises qualitativas por ocasião das formaturas, reuniões e inspeções pelo Comandante da OBM e pelo pessoal de seu staff de oficiais, ou por meio de contatos individuais, pesquisas de opinião, relatórios e informações (inclusive informais), verificação da situação disciplinar da OBM, etc., para identificar os fatores que mais afetam os aspectos citados.

Por isso, identificou-se que os principais fatores que impactam o bem-estar, a satisfação e a motivação são: o reconhecimento, a ascensão funcional, as condições das instalações e alimentação, o ambiente de trabalho, as recompensas, o interesse e a consideração do Comando pelo subordinado.

A motivação e a satisfação das pessoas são medidas, principalmente:

- Pela comunicação formal e informal na cadeia de comando e nos contatos diretos entre o Comandante e seus subordinados;

- Pelos resultados apresentados nas diversas missões inerentes a cada militar;
- Pelo nível disciplinar da OBM;
- Pelo atendimento aos interesses individuais;
- Pela busca do auto-aperfeiçoamento;
- Pela prontidão na execução das missões;
- Pela iniciativa e criatividade demonstradas na solução das diversas missões recebidas;
- Pelo ambiente de trabalho na OBM;
- Pela espontaneidade da força de trabalho em expressar este sentimento.

A manutenção de um bom ambiente de trabalho é fator considerado fundamental para o desempenho das pessoas, sendo alcançado pelo apoio mútuo prestado entre os componentes do GOCG em todos os setores. Para isso, faz parte da cultura da OBM a realização de reuniões coordenadas pela Seção Administrativa para homenagear os aniversariantes do mês.

O clima organizacional mantém-se propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas pelo atendimento dos seguintes anseios:

- Aperfeiçoamento contínuo (cursos e estágios);
- Intercâmbios com outras unidades e instituições civis e militares;
- Concessão de medalhas;
- Atendimento odontológico, médico e laboratorial estendido à família;
- Atendimento a inativos e pensionistas;
- Auxílio moradia;
- Auxílios financeiros (fardamento, funeral etc.);
- Atividades sociais e esportivas diversas.

Possibilidade de uso de serviços nas instalações da OBM ou em suas proximidades, tais como agência do banco Itaú dentro da unidade, dentre outros. Os serviços de apoio estão alinhados com as expectativas das pessoas, na medida em que eles são oferecidos como resultado de solicitações e/ou de pesquisas de opinião.

O GOCC também desenvolve diversas atividades sociais com a participação da família, como comemoração de promoções dos militares, dia do Aniversário da OBM, Natal do filho do Bombeiro, e outras que propiciam o culto do espírito de corpo, da camaradagem e da fraternidade entre seus integrantes.

Os militares e seus familiares são cobertos pelo Fundo de Saúde do CBMERJ com assistência médico-odontológica integral, tendo que fazer o pagamento de 11% do valor do soldo todo mês. Há também por parte da SEDEC a parceria com universidades que promovem descontos para os militares e seus dependentes nos seus cursos regulares. Para o público externo, o GOCC promove regularmente palestras em escolas da rede Municipal e Estadual de ensino da sua área de atuação, onde conhecimentos de cidadania e de prevenção de acidentes são transmitidos às crianças. Palestras envolvendo porteiros, síndicos e até mesmo algumas empresas, também são ministradas, orientando-os sobre medidas de prevenção contra incêndio e pânico.

A partir de uma definição dos critérios de avaliação da qualidade de vida no ambiente de trabalho, o Comando do GOCC, juntamente com os Chefes intermediários, busca alternativas a fim de incrementar e aperfeiçoar os aspectos que cooperam para a melhora da qualidade de vida dos bombeiros da unidade.

Tal processo de elevação de qualidade é realizado a partir das reuniões semanais com toda a tropa e, posteriormente, nas reuniões mensais com a presença dos oficiais. Nesta última, são definidas as linhas de ação, delegadas as responsabilidades e discutidos as melhores formas de atuação, que podem ser da seguinte forma:

- Monitoramento das práticas já executadas, como as práticas desportivas;

- Incentivo às comemorações das promoções dos bombeiros do GBM;
- Melhora na alimentação;
- Criação de fóruns para a discussão com a tropa de determinado assunto específico.

O controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à qualidade de vida são realizados por meio da busca do atendimento aos anseios do público interno. O Comandante do GOCCG, seguindo as orientações existentes nas Diretrizes do Comandante Geral do CBMERJ, toma conhecimento das dificuldades pelas quais passam seus subordinados, procurando solucionar os problemas no mais curto prazo de tempo possível.

A avaliação das práticas de gestão relativas à qualidade de vida é feita utilizando-se informações qualitativas como, por exemplo, apresentação individual dos militares, vontade com que as pessoas realizam suas atribuições, colaboração espontânea, boa apresentação do setor de trabalho, manutenção do equipamento, participação em eventos, análise dos Registros de Eventos, análise das reclamações e sugestões apresentadas e observações feitas durante conversas informais mantidas com o Comandante da OBM.

Dentre os principais indicadores, podem ser destacados os seguintes:

- Percentual do pessoal que participa de eventos na Unidade;
- Percentual de satisfação dos integrantes da Unidade;
- Elogios concedidos;
- Punições aplicadas;

| SISTEMAS DE TRABALHO | | | | | |
|--|--|-------------------------------|---|--|---------------------|
| Prática | Principais padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Controle de cargos e funções da unidade. | Mapa do efetivo | Chefe SAD | Todos | Anual | Há mais de dez anos |
| Seleção do pessoal por concurso público em nível nacional | Perfis profissiográficos para todos os cargos a serem preenchidos. | Chefe SAD | Todos | Anual | Há mais de dez anos |
| Avaliação de Oficiais e Praças | Ficha padronizada e Normas para Avaliação de Oficiais e Praças. | Comandante e Chefes imediatos | Comandante, Chefe da SAD e militar interessado. | 3 vezes por ano (períodos de promoções – abril, agosto e dezembro) | Há mais de dez anos |
| Valorização do mérito (promoções por mérito) | Normas para valorização do mérito | Comandante | Todos | 3 vezes por ano (períodos de promoções – abril, agosto e dezembro) | Há mais de dez anos |
| Sistema de recompensas (elogios em Boletim, dispensas, etc.) | Regulamento Disciplinar do CBMERJ. Sistema de recompensas (elogios em Boletim, dispensas, etc.). | Comandante | Todos | Diária | Há mais de dez anos |
| Concessão de Medalhas | Regulamento da Medalha considerada | Comandante | Todos | Anual | Há mais de dez anos |

Tabela 23 - Sistemas de trabalho

| CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO | | | | | |
|---|---|---------------------------|---------------------|---------------|---------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Identificação dos cursos e estágios técnicos. | Relação de vagas da DGEI publicada no Boletim da SEDEC. | Chefe SAD | Todos | Anual | Há mais de dez anos |
| Cursos gerenciais do PQ-Rio. | Notas do PEG/SEDEC e Boletim SEDEC. | Chefe Comitê da Qualidade | Comitê da qualidade | Anual | Há mais de dez anos |
| Instrução de Quadros | NPCI, Manuais e Diretrizes do CBMERJ. Instruções escritas sobre assuntos das diversas Diretorias do CBMERJ. | Chefe SAD | Todos | Anual | Há mais de dez anos |
| Realização de Prova Profissional | Norma do Estado-Maior Geral | Chefe SAD | Todos | Anual | Há mais de dez anos |
| Realização do Teste de Aptidão Profissional (TAP) | Norma do Estado-Maior Geral | Chefe SAD | Praças | Anual | Há mais de dez anos |
| Realização do Teste de Aptidão Física | Norma do Estado-Maior Geral | Chefe SAD | Todos | Anual | Há mais de dez anos |

Tabela 24 - Capacitação e desenvolvimento

| QUALIDADE DE VIDA | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|--------------|-----------------|----------------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Controle de entrada e saída da unidade (segurança) | Regulamento Interno dos serviços Gerais e Plano de Segurança | Chefe SAD e Comandante da Guarda | Todos | Diária | Desde a criação do quartel |
| Educação Física | Quadro de Trabalho Semanal | Chefe SAD | Todos | Semanal | Desde a criação do CBMERJ |
| Assistência médico-odontológica | Licença médica ou declaração de comparecimento | Chefe SAD | Todos | Diária | Há mais de dez anos |
| Segurança na instrução | Normas de Segurança na Instrução. | Subcomandante Operacional | Todos | Diária | Desde a criação do CBMERJ |
| Reunião de aniversariante do mês | Cronograma de reuniões | Comitê da Qualidade | Todos | Mensal | Desde 2006 |
| Formatura de promoção de oficiais e praças | Regulamento de Continências, Honras e Sinais de Respeito. | Comandante | Todos | 03 vezes no ano | Desde 2003 |
| Avaliação da satisfação dos bombeiros | Caixa de sugestões e formaturas | Comandante e líderes intermediários | Todos | Diariamente | Desde 2000 |

Tabela 25 - Qualidade de vida

3.9 Processos

3.9.1 Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio

De forma geral, a gestão por processos do GO CG compreende a definição, a execução, a avaliação, a análise e a melhoria dos processos organizacionais. A definição desses processos baseia-se no mapeamento ou descrição das várias etapas que os compõe por meio de representações gráficas ou mapas existentes no quartel. Os processos finalísticos corporativos do CBMERJ e do GO CG são definidos com base na Constituição Estadual, em Leis Estaduais e na Política de Defesa Civil Nacional, sendo enfatizadas no Planejamento da SEDEC e em Diretrizes do Comandante Geral do CBMERJ. Na verdade, os serviços da Unidade e seus processos finalísticos iniciam-se pela interpretação da missão e são direcionados ao Estado do Rio de Janeiro, à sociedade e aos cidadãos.

É importante destacar que as ações subsidiárias realizadas pelo GO CG também são apreciadas pela comunidade, como o atendimento às populações carentes, atendimento a crianças da rede pública e particular de ensino, através de palestras e visitas ao quartel, Curso de conhecimento técnico como a Semana de Prevenção, fiscalização da segurança em edifícios residenciais e comerciais e outros. A existência da maioria dos processos vem sendo justificável por agregar valores. Entretanto, alguns deles estão sendo aperfeiçoados, eliminados ou substituídos, utilizando-se projetos de melhoria. O GO CG divide os seus processos relativos ao serviço em:

- Emprego das Guarnições em operações de combate a incêndios, de salvamento e de socorro de emergência;
- Emprego da força de trabalho em prevenção de incêndios através de palestras em escolas e em empresas e na vistoria de edificações residenciais e comerciais, etc.

Os processos relativos ao serviço do GOCCG foram definidos pelo EMG do CBMERJ. São considerados clientes da Unidade: o Estado do Rio de Janeiro, a comunidade (nela incluídos o público interno e os cidadãos) e as empresas existentes na área de nossa responsabilidade.

Os insumos dos processos são os Recursos Humanos, os Recursos Materiais, os Recursos Financeiros e os Recursos Tecnológicos, de Informação e de Legislação. Os principais fatores que exercem forte efeito sobre esta prática são sintetizados na presteza, na confiabilidade, na satisfação e na efetividade. As necessidades dos clientes são baseadas no que prescreve os artigos 183 e 189 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro e no Decreto-Lei nº. 145, de 26 de julho de 1975, que dispõe sobre as Normas Gerais para organização, o treinamento e a atuação do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro.

Os serviços realizados e os processos finalísticos do CBMERJ, em geral, e do GOCCG, em particular, não oferecem qualquer incompatibilidade com os requisitos de saúde, segurança e de ergonomia. Esses requisitos são atendidos pelo cumprimento das diretrizes do Subsecretário de Estado de Defesa Civil e Comandante-Geral do CBMERJ, de legislação específica e de orientações do próprio Comandante da Unidade. Os requisitos ambientais são atendidos por meio da observância à legislação ambiental em vigor. Normalmente, todo o lixo é coletado diariamente. Os requisitos de saúde são atendidos corporativamente por meio do cumprimento das orientações emanadas da Diretoria Geral de Saúde do CBMERJ, responsável pelo planejamento e execução da atividade de saúde na Corporação. No GOCCG, são realizadas a limpeza e a higienização diária das instalações, assim como se mantém as instalações arejadas e ocupadas por efetivos compatíveis com os espaços disponíveis e o serviço.

Também é disponibilizado tempo para a prática de treinamento físico pelos seus integrantes, os quais são periodicamente avaliados clinicamente para executá-la, por

ocasião das promoções de carreira ou da participação em cursos ministrados pela Corporação.

Os requisitos de segurança são atendidos por todos os integrantes do GOCG por meio de planos e processos em permanente atualização. O Grupamento possui um Plano de Chamada e cumpre os planos de segurança previstos nas diretrizes e regulamentos. Os requisitos de ergonomia são atendidos corporativamente por meio da imposição de características e especificações no projeto de material de emprego e de instalações.

O atendimento de padrões relativos à interface homem/operação é feito através de capacitações específicas para otimizar a relação do homem com a máquina ou equipamento, de modo a permitir a adaptação do pessoal à sua operação. Todo material a ser obtido pelo CBMERJ tem que atender não só a requisitos técnicos, mas também a requisitos operacionais, onde se incluem requisitos de ergonomia. O cumprimento de requisitos de ergonomia se torna bastante evidente na capacitação do bombeiro à utilização de diferentes tipos de máquinas e equipamentos como os carros de combate a incêndio, computadores e outros. Os indicadores de desempenho levantados nos processos estão relacionados à medição do esforço que é aplicado nas atividades críticas e estão permitindo avaliá-los quanto à eficácia, ou seja, ao grau de atendimento aos requisitos do processo, e quanto à eficiência, ou seja, à racionalização no emprego dos recursos. O GOCG controla e verifica seu desempenho através de denúncias, estatísticas mensais dos socorros, opiniões do público interno colocadas na caixa de sugestões.

A aplicação sistemática de controles de desempenho tem possibilitado detectar problemas ocorridos na prestação de serviços e potencializa a implementação de melhorias, das quais se destacam o controle das práticas e dos padrões de desempenho dos serviços prestados. As melhorias são verificadas através dos Planos de Ação estabelecidos pela NPCI e dos demais mecanismos de aprendizado. Os principais indicadores relacionados aos processos de serviço são:

- Estatística de atuações, segmentadas por tipo de evento, por exemplo, incêndios, colisões, escapamento de gás, corte de árvore, salvamentos, etc;
- Total de palestras de prevenção realizadas;
- Opinião do público interno.
- A estatística mensal de socorros prestados é gerada após a confecção dos Registros de Eventos (quesitos) que nos proporcionam respostas para o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos.

Os processos de apoio no Grupamento dão suporte à consecução dos objetivos a serem alcançados com a atividade-fim, ou seja, aos processos finalísticos. Os processos de apoio também oferecem suporte às decisões, permitindo que se alcance as metas estratégicas contidas no Programa de Comando. A evolução da tecnologia vem influenciando sobremaneira os processos de apoio, conduzindo a soluções, na maioria dos casos não sistematizados. De maneira geral, os estudos dos novos processos de apoio são realizados durante as reuniões de oficiais, juntamente com o Comando da Unidade, onde são analisados os atuais processos de apoio, a evolução dos cenários, o surgimento de novas demandas e concluindo sobre a necessidade de melhorias ou abertura de novos processos. O GOCG considera os principais processos de apoio seguintes:

- Planejamento;
- Manutenção de viaturas;
- Manutenção de equipamentos;
- Apoio de informática;
- Capacitação de pessoal;
- Controle de pessoal;
- Administração de material;
- Atendimento das solicitações de socorro;

As necessidades dos clientes, da sociedade, dos processos de produção e de outros processos de apoio são consideradas a partir de Políticas do Estado do Rio de Janeiro, das estratégias de Governo, da avaliação de cenários, das necessidades caracterizadas nos regulamentos, NGA e outros documentos que esclareçam objetivamente as necessidades dos processos de produção. Por exemplo, o RISG especifica a necessidade de uma guarda ao quartel. Assim, o responsável pelo processo de apoio e controle de pessoal estabelece o quantitativo do pessoal de guarda, de forma a cobrir as necessidades dos postos de serviço e dentro dos níveis hierárquicos e de especialização necessários à execução das tarefas durante o serviço.

Os requisitos dos diferentes processos são atualizados, periodicamente, pelo Comando da Unidade e pelos elementos executores que os gerenciam, pois, de maneira geral, os processos de apoio estão voltados para a vida vegetativa do Grupamento. Considerando que os clientes dos processos de apoio são internos à Unidade, além da constante observação. O Comandante promove reuniões de comando visando à integração dos esforços, estudos, trabalhos em comissões, grupos de trabalho, relatórios, entrevistas informais ou formais para estabelecer os requisitos de apoio.

Corporativamente, o CBMERJ determina que cada Unidade faça avaliações contínuas dos seus processos finalísticos de emprego das guarnições em operações de combate a incêndios, de salvamento e de socorro de emergência e de emprego da força de trabalho em prevenção de incêndios (palestras em escolas, empresas) durante o ano. O GOCG executa o acompanhamento dos seus processos relativos ao serviço da seguinte forma:

- Grandes exercícios de simulação de sinistros nas empresas da área;
- Verificação da aptidão profissional nas guarnições que atuam nos diversos eventos reais, através da aplicação do TAP e dos testes operacionais diários;

- Pela fiscalização dos CBA's, que avaliam a atuação da Unidade.

Os processos de apoio são gerenciados de forma descentralizada pelos diferentes executores. Corporativamente, o CBMERJ utiliza diversas normas, regulamentos e procedimentos, que são estabelecidos em documentos da Instituição. As rotinas estão descritas em manuais, relatórios, fichas padronizadas que são utilizadas em todo CBMERJ, como por exemplo:

- Fichas de manutenção de viaturas;
- Fichas de manutenção de equipamentos;
- Programa de Comando;
- Mapas de força;
- Quadro de trabalho semanal.

A fim de obter informações acerca do resultado dos processos de apoio, de forma a verificar se os requisitos e objetivos do mesmo estão sendo atendidos, o Comandante do GOCC conta com a análise constante do chefe do setor em que o processo está sendo implantado e de sua força de trabalho.

A partir das reuniões semanais com os oficiais da Unidade e de uma inspeção mensal nas seções da Unidade, o Comandante toma conhecimento do desempenho do referido processo e, conseqüentemente, toma as decisões sobre a continuidade ou não do mesmo.

Com as reuniões para implementação do Programa de Qualidade nas diversas unidades do CBMERJ, ocorreu uma significativa troca de informações e experiências, criando um ambiente de mudança nas unidades participantes do Programa. O GOCC adotou várias práticas reconhecidamente excelentes das diversas unidades da corporação que vêm sendo premiadas no PQ-RIO.

A implantação da estratégia de melhoria da gestão realizada pela Unidade, incentivada pela SEDEC, é considerada como a principal melhoria implementada.

Várias outras melhorias pontuais foram introduzidas na Unidade nos últimos anos, das quais podem ser destacadas: elaboração e gerenciamento do Plano de Comando, melhoria das condições físicas do quartel, melhoria das condições de trabalho para os bombeiros do expediente, implementação da Intranet, etc.

Os projetos de melhoria estão sendo implementados em diversos setores, após a realização da inspeção na Unidade.

3.9.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores

Os principais fornecedores são identificados, selecionados e qualificados de forma corporativa, mas cada Unidade pode estruturar seu processo relativo a fornecedores, desde que siga as orientações contidas nas conforme estabelecido na Lei 8.666/93, utilizando-se, quando for o caso, do cadastro de fornecedores.

De maneira geral, destaca-se como um dos principais aspectos considerados na relação com os fornecedores, para contratação de serviços ou aquisições, a adoção das práticas de melhores preços, de melhores condições de fornecimento e de prestação de serviços.

Alguns fornecedores são selecionados e qualificados após pesquisa de preço entre os de serviço e qualidade semelhantes, sendo escolhido aquele que tiver o menor preço, para a aquisição de bens e serviços.

É necessário administrar a verba disponível de forma criteriosa e exercer rigoroso controle sobre ela. É confeccionado mensalmente um balancete financeiro, que é assinado por uma comissão composta pelo Comandante, pelo Subcomandante Operacional, pelo Subcomandante Administrativo e pelo Tesoureiro e enviado à DGF para que seja conferido e aprovado.

Por ser uma unidade operacional do CBMERJ, a gestão financeira recebe diretrizes de ordem superior vindas deste.

O Tesoureiro do GOCG é o responsável pela gestão dos recursos financeiros, sendo supervisionado e orientado pelo Comandante da Unidade, a fim de atender aos objetivos e às metas estabelecidas pelo mesmo.

A seguir são apresentados os principais produtos e serviços que são fornecidos ao GOCG:

- Equipamentos de informática;
- Material de manutenção de bens móveis e imóveis;
- Mobiliário;
- Material de expediente.

A política da Subseção de serviços gerais é classificar os itens (equipamentos, obras, etc.) tanto quanto ao preço e quantidade de materiais, como quanto à necessidade. Para isso, foram definidos os seguintes critérios para a seleção e qualificação dos fornecedores de produtos e serviços:

- Equipamentos e material de consumo: prazo de entrega, qualidade, preço e assistência técnica;
- Obras, serviços e projetos: prazo de entrega, qualidade, preço, assistência técnica, cumprimento de cronograma.

Existe um Cadastro Unificado de Fornecedores, que é gerenciado pela Secretaria de Estado de Administração. O fornecedor tem que estar cadastrado nesse sistema e ter sua documentação obrigatória válida.

No ato de qualificação dos fornecedores, de acordo com os critérios descritos no item anterior, o líder intermediário, aquele que desempenhará a aquisição de determinado produto para sua seção, é o responsável por expor aos fornecedores os requisitos a serem seguidos.

No caso de aquisições esporádicas, os fornecedores são informados em função de cada negociação e, a partir daí, este constará na lista de fornecedores.

Nas aquisições costumeiras como produtos de informática, os fornecedores já cadastrados são informados, a cada nova negociação acerca da mudança ou padrão de algum critério de seleção.

Tais práticas caracterizam conduta habitual no GOCCG e vem sendo aplicada desde o ano de 2005.

A política estabelecida pelo GBM é que as principais empresas que prestam serviços devem respeitar os prazos, as quantidades e as especificações exigidas. Caso contrário, elas são excluídas do sistema de compras. Por isso, a Unidade trabalha com fornecedores com nível de desenvolvimento e capacitação adequados.

No caso das obras e/ou serviços de engenharia, elas são realizadas pelos próprios militares do quartel, se forem serviços simples de manutenção, ou por firma contratada pela Corporação.

A Unidade utiliza a prática corporativa de assegurar o atendimento dos seus requisitos por parte dos fornecedores. Caso o fornecedor não atenda aos requisitos definidos, esse será informado e deverá trocar o material fornecido ou refazer o serviço. As penas por irregularidades havidas por parte dos fornecedores, quando da prestação do serviço ou fornecimento de bens, estão conforme as sanções previstas na Lei 8.666/93. Os principais indicadores dos Processos Relativos aos fornecedores são:

- Processos Compras / Serviços: constatados através dos Balancetes Financeiros
 - Total de crédito recebido no período;
 - Total de crédito empenhado.
- Recebimento de Material
 - Taxa de entrega na quantidade solicitada.
- Obras e Serviços de Engenharia
 - Taxa de obras e serviços de engenharia no prazo;

- Total de obras e serviços de engenharia concluídos.
- Pagamento do Fornecedor
- Total de numerários recebidos;
- Total de liquidações realizadas;
- Total de ordem bancária emitidas.

Os fornecedores de produtos relacionados à atividade-fim da Corporação, sendo, portanto, engrenagens fundamentais para a execução dos serviços de salvamento e combate a incêndio, são comprometidos e envolvidos com os valores da Corporação. Os Seminários Nacionais, eventos anuais em que são apresentados novos equipamentos e inovações por parte dos fornecedores, os quais cumprem com os requisitos de conformidade estabelecidos pelas respectivas NBR, nos quais são realizadas palestras e fóruns sobre os tópicos de salvamento, refletem o elevado grau de envolvimento dos fornecedores com as diretrizes da Corporação.

O GOCCG apresenta uma sistemática de aprendizado baseada na avaliação das práticas relacionadas aos fornecedores do Prêmio Qualidade Rio, onde examinadores avaliam a gestão da organização tendo como modelo os critérios de excelência. Após participação, a Unidade recebe o Relatório de Avaliação contendo as principais lacunas (oportunidades de melhoria) e os principais pontos fortes de sua gestão.

Através dos dados fornecidos por esse sistema, os integrantes do Programa de Qualidade da Unidade confeccionam ações de melhoria que, depois de aprovadas pelo Comandante, são implementadas, monitoradas e fiscalizadas.

Para melhorar a agilidade e a relação custo benefício nas compras, foi adotado o sistema de pesquisa de preços dentre os fornecedores (supermercados e demais lojas).

3.9.3 Processos Econômico Financeiros

Os parâmetros financeiros são gerenciados de acordo com os seguintes fatores:

- Contabilidade;

- Estoque;
- Contas a pagar;
- Economia através de constante pesquisa de preço dentre os possíveis fornecedores;
- Cadastro de fornecedores;
- Relação custo/benefício.

Este sistema de gestão é alimentado constantemente com os dados provenientes das transações que envolvam movimentações de estoque, pagamentos ou recebimentos e produz relatórios sintético e analítico que permitem o acompanhamento financeiro das operações. Estas análises estão formalizadas por meio de rotinas próprias que estabelecem as ações, as responsabilidades, os indicadores e os registros a serem mantidos.

Os relatórios sintético e analítico que compõem o Balancete Financeiro da Unidade são enviados mensalmente para a DGF, onde são analisados e passam por uma auditoria. Com base nessas informações, a DGF estabelece os critérios que serão utilizados para os futuros repasses de verba.

Existe a prática corporativa no CBMERJ em que suas operações, em termos orçamentários e financeiros, são acompanhadas pelas Unidades e pelos Órgãos de controle interno (DGF), através de inspeções, análise e avaliação de relatórios periódicos.

Os parâmetros orçamentários e financeiros são estipulados, primeiramente, pelo Governo Estadual e pelos órgãos competentes dentro da Corporação.

A administração dos mesmos se dá de forma a compatibilizar o custeio com o orçamento aprovado pelo Governo Estadual, de acordo com a Lei Orçamentária Anual (LOA). Assim, corporativamente, o CBMERJ, por meio do EMG e da Diretoria Geral de Apoio Financeiro (DGAF) procura adequar os recursos disponibilizados de forma a cumprir as missões previstas para a Instituição. O CBMERJ faz a gestão patrimonial e das

receitas usuais e decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços, emitido pela SST ou de impostos (Taxa de Incêndio) por intermédio das suas Unidades e, principalmente, do FUNESBOM.

A gestão orçamentária e financeira apresenta serventia, como suporte estratégico aos planos da Unidade. A proposta orçamentária é elaborada de forma a atender a três áreas distintas, quais sejam:

- Gestão administrativa (levantamento das necessidades básicas anuais de manutenção da Unidade);
- Gestão de convênios (levantamento de estimativa de celebração de novos convênios, pelo cômputo dos convênios vigentes no ano anterior que tenham vigência estendida aos anos subseqüentes);
- Gestão do FUNESBOM (levantamento das estimativas de receitas de arrecadação própria, tais como Taxa de Prevenção e Extinção de Incêndios, recursos provenientes de perícias e de parcelas de impostos, taxas, multas e serviços federais, estaduais ou municipais que, por força de dispositivo legal, ou em decorrência de convênio, cabem ao CBMERJ).

Portanto, após aprovação orçamentária por parte da ALERJ, os recursos financeiros são disponibilizados e repassados à Unidade para a execução. Quando por motivos externos de conjuntura econômica a verba planejada não atende as necessidades de execução dos projetos é solicitada uma suplementação de verba ou deslocamento dos recursos previstos em outras áreas para complementar a dotação necessária à consecução do projeto estabelecido no planejamento.

A gestão orçamentária e financeira é transparente e apresentada em Balancetes Financeiros Sintéticos que assinalam os passos seguidos, ressaltando como são administrados os diferentes parâmetros, a gestão do patrimônio e das receitas decorrentes de seu uso, a compatibilização do custeio com o investimento aprovado no

orçamento em curso. Há indicadores de desempenho orçamentários e financeiros, ressaltando-se a comparação existente entre o aporte financeiro e o orçamento planejado. A praticidade da utilização dos indicadores e os relatórios das avaliações realizadas pelos órgãos de controle interno (DGF) e externo (TCE) cooperam na análise qualitativa das informações.

Os principais indicadores Orçamentários e Financeiros são:

- Total de Recursos Orçados;
- Total de Recursos Recebidos;
- Taxa de Execução Financeira.

| PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO | | | | | |
|--|--|------------------|------------------------------|---------------|---------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Manutenção de viaturas | Norma de Manutenção de Viaturas do CSM/Moto | S Cmt | Efetivo da SsMT | Diária | Há mais de dez anos |
| Manutenção de equipamentos Operacionais | Normas de Manutenção do Equipamento do CSM/MOp | S Cmt | Efetivo das Seç Operacionais | Diária | Há mais de dez anos |
| Apoio de informática | Acesso à Intranet do CBMERJ e à Internet | Ch SAD | Todos | Diária | Desde 2004 |
| Segurança da Unidade | RISG e Plano de Segurança do Quartel | S Cmt | Todos | Diária | Há mais de dez anos |

Tabela 26 - Processos principais do negócio e processos de apoio

| PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES | | | | | |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|---------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Controle do cadastro | Cadastro de fornecedores | Tesoureiro e Aprovisionador | Cmt, Ch do aprovisionamento e Tesoureiro. | Mensal | Desde 2003 |
| Seleção e Avaliação de fornecedores | Metodologia de seleção e avaliação | Tesoureiro | Cmt e Ch do aprovisionamento | Mensal | Desde 2003 |
| Recebimento de bens e serviços | Norma do CBMERJ e Lei 8666 | Cmt e Resp. pelos Bens Patrimoniais | Todos | Diário | Há mais de dez anos |
| Pagamento de fornecedores | Norma do CBMERJ e Lei 8666 | Tesoureiro | Cmt e Tesoureiro | Mensal | Há mais de dez anos |

Tabela 27 - Processos de relacionamento com os fornecedores

| PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS | | | | | |
|--|--|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Prática | Principais Padrões | Responsabilidade | Disseminação | Periodicidade | Continuidade |
| Gestão de recursos para manutenção de viaturas | Norma da Diretoria Geral de Apoio Logístico - DGAL | Cmt | Ch SAD | Anual | Há mais de dez anos |
| Gestão de recursos para manutenção de equipamentos | Norma da Diretoria Geral de Apoio Logístico - DGAL | Cmt | Ch SAD | Anual | Há mais de dez anos |
| Gestão de recursos para manutenção predial | Norma da Diretoria Geral de Apoio Logístico - DGAL | Cmt | Ch SAD | Anual | Há mais de dez anos |
| Prestação de contas | Norma da DGF | Cmt | Cmt e Tesoureiro | Mensal | Há mais de dez anos |

Tabela 28 - Processos econômico-financeiros

4 Conclusão

No decorrer do trabalho, observamos como o Grupamento Operacional do Comando Geral administra seus recursos, apontamos as qualificações de seu comandante, seus principais processos, seus clientes e o relacionamento dispensado, e a preocupação com a sociedade de uma forma geral.

Algumas considerações que devemos acrescentar são relativas ao modelo administrativo adotado pelo Grupamento, que apesar de tácito, acompanha as principais tendências da atualidade. Como apresentado nos conceitos foram analisados dois aspectos da administração, relativo ao planejamento estratégico e a administração gerencial. As conclusões são apresentadas a seguir:

Com relação ao planejamento estratégico verificamos que o GOCCG caminha para atingir níveis de excelência, pois tem aplicado mesmo que de forma empírica os principais métodos preconizados para uma boa organização. Isso pode ser observado desde seu perfil até em sua maneira de identificar as necessidades de seus clientes, apontando aqueles que tem maior poder de barganha, e portanto necessitam de maior atenção. Identificamos uma grande preocupação não só de estabelecer as metas e planos, mas também de controlar para comprovar sua efetivação.

Com relação à administração gerencial, o Grupamento ainda está no meio do caminho da transição, ainda que eu pense que, pelo menos em um futuro próximo, a unidade não adotará a Administração Pública Gerencial em sua totalidade. Verificamos que o Grupamento Operacional do Comando Geral possui quase todas as características do quadro apresentado abaixo, relacionando características burocráticas e gerenciais. Destaca-se, entretanto,

a preocupação com resultados e a orientação para o cidadão, principalmente no momento da atividade fim, quando qualquer ato falho pode resultar no ceifamento de uma vida.

| Administração Pública Burocrática | Administração Pública Gerencial |
|---|--|
| Concentra-se no processo | Orienta-se para resultados |
| É auto referente | Orienta-se para o cidadão |
| Controle de procedimentos | Combate ao nepotismo e a corrupção |
| Satisfaz demanda de cidadãos | Não adota procedimentos rígidos |
| Definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços | Definição de indicadores de desempenho – utilização de contratos de gestão |

Tabela 29 - Administração Pública Burocrática X Administração Pública Gerencial

Por fim, entende-se que o Grupamento aproveita as novas tendências que auxiliam na administração mais dinâmica e efetiva, mas não perde sua ligação com a tradição que manteve suas atividades com aprovação de mais de 90% da população fluminense, durante seu 155 anos de existência.

5 Referencias Bibliográficas

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, 2008, Brasília. Glossário de IC. Disponível em: <
<http://www.abraic.org.br/v2/glossario>. Acesso em: 10 Nov. 2011.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLAUSEWITZ, Carl Von. Da Guerra. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COELHO, Gilda Massari. Inteligência Competitiva: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. Conferência Internacional “ Desenvolvendo a inteligência competitiva”. São Paulo: IBC, p 1- 24, março 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução a Administração. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LITTLE, Arthur D. Planejamento de Cenários. In: Estratégia e Planejamento: Autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

MAQUIAVEL, Nicollò. O Príncipe. Coleção “a obra prima de cada autor. São Paulo: Martin Claret, 2002.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários prospectivos: Como construir um futuro melhor. São Paulo : FVG, 2002

MILLER, J.P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na Prática: Técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHWARTZ ,Peter. A Arte da visão de longo prazo. São Paulo: Best Seller, 2000.

TZU, Sun; CLAVELL, James. A arte da Guerra. 28ª edição. São Paulo: Record, 2002.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ª edição. São Paulo: Bookman, 2005.