

## PORTARIA Nº 418/2021-GCG<sup>1</sup>

### POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO CBMAL

Institui a Política de Gestão Estratégica (PGE) no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL).

O Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, CEL QOBM/Comb. mat. 11393-0 **ANDRÉ ALESSANDO MADEIRO DE OLIVEIRA**, no uso das atribuições legais que lhe são outorgadas pela legislação em vigor, conforme inciso V do Art. 8º da Lei Estadual nº 7.444 de 28 de dezembro de 2012 e:

a) considerando que o Comandante Geral é o responsável por dirigir as atividades técnicas, operacionais e administrativas da Corporação, conforme preconiza o inciso III do Art. 8º da Lei n.º 7.444 de 28 de dezembro de 2012;

b) considerando a necessidade de padronização das práticas de gestão adotadas na Corporação, contribuindo para a melhoria dos resultados institucionais, em atenção ao que consta no Plano Estratégico 2020-2024 do CBMAL; e

c) considerando a importância de assegurar o alinhamento institucional e a definição de papéis e responsabilidades aos envolvidos na Gestão Estratégica.

RESOLVE:

**Art. 1º** Instituir a Política de Gestão Estratégica no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

Parágrafo único – A Gestão Estratégica é o conjunto de processos que integram o diagnóstico, o planejamento, o alinhamento, a execução, o monitoramento e a avaliação da estratégia organizacional do CBMAL.

#### CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES INTRODUTÓRIAS

**Art. 2º** Para os fins desta Portaria, entende-se por:

I – estratégia: caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos definidos;

II – planejamento estratégico: conjunto de mecanismos e processos pelo qual a organização estabelece suas prioridades estratégicas, com base em uma análise de cenários, nor-

---

<sup>1</sup> Publicada no BGO nº 207, de 09 de novembro de 2021.

teando a conduta dos gestores para o alcance dos objetivos institucionais;

III – missão: razão de ser da instituição, o propósito de sua existência;

IV – visão: posição futura desejada pela instituição, como ela gostaria de ser vista pela sociedade ao final do horizonte temporal da estratégia;

V – valores organizacionais: princípios éticos ou crenças que norteiam a conduta da organização para o alcance da estratégia;

VI – objetivo estratégico: fim a ser perseguido para o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro, apontando o direcionamento estratégico da organização de maneira abrangente;

VII – iniciativas estratégicas: programas, projetos, planos ou ações propostas para o alcance dos objetivos estratégicos;

VIII – indicador: métricas que expressam os efeitos práticos das atividades, permitindo a verificação do grau de eficácia com que as metas estão sendo alcançadas;

IX – programa: conjunto de projetos coordenados entre si, de forma articulada e dinâmica, e que visam objetivos comuns;

X – projeto: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo;

XI – projeto estratégico: iniciativas de alto impacto, passíveis de estruturação como projeto, propostas para incorporar novas competências estratégicas, tidas como essenciais para o alcance da visão institucional;

XII – ação: iniciativas de menor porte, desenvolvidas no âmbito setorial ou a cargo de comissão, para a entrega de resultados parciais dos objetivos estratégicos;

XIII – plano de ação: ferramenta gerencial para organizar e controlar as tarefas, etapas e pormenores necessários para o alcance de determinada meta;

XIV – tarefa: são as atividades ou etapas necessárias à execução de uma ação;

XV – macroprocesso: reúnem os processos principais de um setor, representando, basicamente, suas funções essenciais (*core-business*);

XVI – processo: são atividades sequenciais que agregam valor, recebendo entradas e transformando-as em resultados. Devem ter o começo e o fim determinados, além de contar como ações lógicas e claras para gerar os resultados de forma independente;

XVII – responsável: setor, comissão ou profissional diretamente encarregado da gestão da iniciativa;

XVIII – comissão: grupo de trabalho constituído para a condução de iniciativas específicas, de caráter multidisciplinar e de interesse estratégico;

XIX – gerente de projeto: pessoa responsável pela liderança e gestão de um projeto estra-

tégico;

XX – entrega: produto ou resultado único esperado de uma determinada iniciativa;

XXI – meta: referência estabelecida para orientar a execução da estratégia, podendo ser expressa de forma quantitativa ou qualitativa;

XXII – prazo: limite temporal para o alcance da meta ou entrega do produto proposto; e

XXIII – reunião de monitoramento estratégico (RME): reunião para monitoramento, controle, acompanhamento e avaliação da gestão estratégica da instituição.

**Art. 3º** São instrumentos da Gestão Estratégica do CBMAL:

I – diagnóstico estratégico: documento de caráter reservado, é o ponto de partida do processo de planejamento, fruto da análise de diferentes variáveis internas e externas, baseando-se em múltiplas fontes de pesquisa, cujo resultado expõe a real e atual situação da Corporação, esclarecendo os principais desafios a serem enfrentados pela gestão;

II – plano estratégico: é o documento que materializa o planejamento e norteia a estratégia de gestão da instituição, por meio de um vasto portfólio de objetivos e iniciativas estratégicas, em resposta ao prévio diagnóstico organizacional;

III – mapa estratégico: representação visual da estratégia da instituição, sintetizando os desafios e prioridades, onde cada atributo se organiza de forma balanceada, considerando a interação de causa e efeito entre eles;

IV – caderno de indicadores institucionais: documento que reúne os indicadores institucionais adotados na Corporação e que serve de baliza para a execução das iniciativas estratégicas, otimizando o monitoramento, o controle e a avaliação dos resultados;

V – plano de gestão: desdobra as iniciativas estratégicas em projetos ou ações, atribuindo os responsáveis pela sua execução, além de estabelecer as metas que servirão de referência para orientar a intensidade de execução da estratégia num período em específico;

VI – plano setorial: tem por finalidade formalizar e orientar as ações a serem desenvolvidas pelos setores em nível tático da estrutura organizacional, com vistas ao cumprimento do que preconiza o plano estratégico e o plano de gestão. Nele, cada meta é esmiuçada em um plano de ação, onde são atribuídas as tarefas e prazos aos integrantes da equipe de trabalho do setor.

## **CAPÍTULO II – DOS PRINCÍPIOS**

**Art. 4º** A Gestão Estratégica do CBMAL se baseia nas boas práticas, recomendações e preceitos preconizados por normas, regulamentos, manuais e modelos de referência,

dando-se em torno dos seguintes princípios:

- I – cientificidade: utiliza-se de métodos, modelos e ferramentas validados pela ciência;
- II – gestão participativa: garante ampla participação dos integrantes da Corporação, em seus diversos níveis hierárquicos, funções, setores e especialidades;
- III – foco no cidadão: direciona seus resultados em resposta às demandas do cidadão-usuário dos serviços e da sociedade alagoana;
- IV – aprendizagem e melhoria contínua: aprimora-se com base no monitoramento, controle e avaliação regular, em um movimento de contínua aprendizagem organizacional; e
- V – tomada de decisão baseada em evidências: o processo decisório deve ser subsidiado pela análise de dados, informações e conhecimentos validados pela organização.

### **CAPÍTULO III – DAS ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS**

#### **Seção I – Do Comando Geral**

**Art. 5º** Compete ao Comandante Geral do CBMAL:

- I - definir as diretrizes que balizarão as ações prioritárias e os resultados institucionais;
- II - propor premissas e orientações para a elaboração, implantação e revisão do planejamento e da gestão estratégica;
- III - validar os objetivos estratégicos da Corporação, que comporão o mapa estratégico;
- IV - aprovar o plano estratégico e os demais instrumentos da gestão estratégica;
- V - avaliar a execução das iniciativas estratégicas, metas e riscos ao alcance dos objetivos estratégicos; e
- VI - aprovar alterações, repactuações, substituições ou encerramentos de projetos estratégicos em andamento.

**Art. 6º** Compete ao Subcomandante Geral do CBMAL:

- I – auxiliar direta e imediatamente o Comandante Geral no que tange à gestão estratégica, substituindo-lhe em suas faltas ou impedimentos;
- II – supervisionar o desenvolvimento dos trabalhos de execução das iniciativas estratégicas;
- III – fomentar e articular as ações integradas entre os diversos setores e unidades;
- IV – gerenciar, no âmbito de sua competência, os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos;
- V – acompanhar o monitoramento, controle e avaliação do plano estratégico;
- VI – exercer ação corretiva junto aos órgãos de direção setorial em casos de inconsistên-

cias no cumprimento de metas e entregas setoriais; e

VII - aprovar alterações, repactuações, substituições ou encerramentos de ações setoriais em andamento.

## **Seção II – Do Conselho de Políticas Estratégicas**

**Art. 7º** Compete ao Conselho de Políticas Estratégicas do CBMAL:

I – assessorar o Comandante Geral na formulação e avaliação das políticas estratégicas e na fixação de diretrizes de gestão;

II – deliberar sobre a viabilidade de iniciativas, projetos, ações e outros assuntos de interesse estratégico, subsidiando a tomada de decisão por parte do Comandante Geral;

III – validar a elaboração do plano estratégico, sugerindo eventuais ajustes na sua composição e/ou metodologia; e

IV – participar das reuniões de monitoramento estratégico.

## **Seção III – Da Diretoria de Planejamento e Orçamento (DPLAN)**

**Art. 8º** Compete à Diretoria de Planejamento e Orçamento do CBMAL:

I - organizar e coordenar a elaboração do plano estratégico e seus desdobramentos;

II - organizar e coordenar a elaboração de manuais, tutoriais e normas para padronizar a operacionalização da estratégia;

III - monitorar e avaliar a execução do plano estratégico e do plano de gestão;

IV - oferecer suporte metodológico aos órgãos de direção setorial nos processos de elaboração e gestão das iniciativas estratégicas, projetos e ações;

V - propor o aperfeiçoamento dos processos de planejamento e gestão estratégica;

VI - coordenar e orientar a elaboração do relatório de gestão setorial;

VII - elaborar o relatório de gestão estratégica;

VIII - analisar os pedidos de repactuação de metas e prazos, remetendo-os à autoridade responsável pela aprovação de eventuais ajustes;

IX - reportar informações ao alto comando sobre o andamento das iniciativas;

X – manter atualizado o Sistema de Gestão Estratégica;

XI – coordenar as RME, atuando como guardião da metodologia de gestão estratégica da corporação;

XII - monitorar, coletar e realizar o tratamento de dados sobre os indicadores institucio-

nais; e

XIII - divulgar as etapas do processo, as deliberações e os resultados alcançados às partes interessadas.

#### **Seção IV – Dos órgãos de direção setorial**

**Art. 9º** Compete aos órgãos de direção setorial:

I - executar as iniciativas que lhe foram atribuídas, em obediência às metas, indicadores e prazos estabelecidos;

II - designar o líder e a equipe responsável pela execução das ações que lhe foram atribuídas;

III - designar, sempre que solicitado, o pessoal necessário para a gerência de projetos e participação em comissões;

IV - elaborar o respectivo plano setorial, em atenção à padronização proposta pela DPLAN;

V - oferecer suporte aos líderes e equipes quanto à execução das iniciativas estratégicas;

VI - monitorar o desempenho das iniciativas estratégicas sob responsabilidade do setor, propondo ações corretivas em caso de desvios com relação ao planejado; e

VII - consolidar informações sobre as iniciativas estratégicas e reportar periodicamente sua situação à DPLAN.

Parágrafo único – Consideram-se órgãos de direção setorial, para os fins desta Portaria, as Diretorias, a Corregedoria Geral, os Comandos Operacionais de Bombeiros, a Secretaria Geral, o Gabinete do Comando Geral, a Assessoria de Relações Públicas e Comunicação Social, o Centro de Assistência e o Centro de Tecnologia de Informática e Informação.

**Art. 10** Compete aos oficiais de ligação setorial junto à DPLAN:

I - atuar como ponto focal junto à DPLAN, prestando as informações e os detalhamentos sobre o andamento das iniciativas, ações e metas atribuídas ao seu setor;

III - assessorar o responsável pelo órgão de direção setorial, ao qual se encontra subordinado, no que diz respeito aos assuntos relacionados à gestão estratégica;

III - reportar o cumprimento de metas do seu setor, por meio do acesso e alimentação do sistema ou software adotado pela Corporação para este fim; e

IV - participar de treinamentos e oficinas de capacitação promovidos pela DPLAN.

## **CAPÍTULO IV – DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Art. 11** O plano estratégico é o principal instrumento que norteia a gestão estratégica da Corporação, devendo ser concebido para um horizonte temporal de 5 (cinco) anos.

Parágrafo único – O plano estratégico do CBMAL deve estar alinhado com as políticas públicas e a estratégia da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) e do Governo Estadual.

**Art. 12** Anualmente, devem ser realizadas revisões do plano estratégico, tendo por objeto o portfólio de iniciativas estratégicas e suas respectivas metas e entregas a serem inseridas nos planos de gestão.

## **CAPÍTULO V – DO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA**

### **Seção I - Do Plano de Gestão**

**Art. 13** O plano de gestão contemplará as iniciativas estratégicas, projetos e ações prioritárias que serão operacionalizadas em um determinado exercício, convergindo para o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico.

**Art. 14** Por ocasião da elaboração de cada plano de gestão, serão realizados chamamentos internos e consultas aos setores para a apresentação de propostas de iniciativas e metas para compor a agenda estratégica daquele ano em específico.

### **Seção II - Do Plano Setorial**

**Art. 15** O desdobramento da estratégia será implementado de modo vertical por intermédio do plano setorial das unidades em nível tático da estrutura organizacional do CBMAL.

**Art. 16** Anualmente, as unidades organizacionais do CBMAL deverão construir o seu respectivo plano setorial, em modelo padronizado pela DPLAN, a qual deverá prover o apoio técnico e metodológico necessário, sempre que solicitada.

**Art. 17** O plano setorial deverá, obrigatoriamente, ser elaborado por todos os órgãos de direção setorial, dentre eles as Diretorias, a Corregedoria Geral, os Comandos Operacionais de Bombeiros, a Secretaria Geral, o Gabinete do Comando Geral, a Assessoria de Relações Públicas e Comunicação Social, o Centro de Assistência e o Centro de Tecnologia de Informática e Informação.

§ 1º As unidades não constantes no caput deste artigo são consideradas de natureza operacional e o planejamento de suas ações deverá ser alinhado junto ao gestor da uni-

dade hierarquicamente superior.

§ 2º As unidades de natureza operacional poderão se utilizar de instrumentos de planejamento similares ao plano setorial como modelo de referência para o estabelecimento de suas metas operacionais, alinhadas à gestão superior.

### **Seção III - Do Plano de Ação**

**Art. 18** Para cada uma das metas atribuídas ao setor, deverá ser elaborado um plano de ação baseado na metodologia 5W2H, a ser apresentado em um quadro resumo com os seguintes dados e informações: O que fazer? Por quê? Quem? Como? Onde? Quando? Quanto?

Parágrafo único – Os planos de ação integrarão o plano setorial na forma de Anexo obrigatório, permitindo a atribuição de responsabilidades individuais e o acompanhamento dos marcos de execução das ações pelo gestor.

## **CAPÍTULO VI – DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

### **Seção I – Do monitoramento da estratégia**

**Art. 19** A DPLAN atuará como órgão central de monitoramento, medindo e analisando periodicamente a evolução da execução da estratégia.

**Art. 20** A aferição e o controle dos resultados estratégicos se darão por meio do Sistema de Gestão de Estratégica (SGE), ou outro software que venha a substituí-lo, e organizados por meio de *dashboards* e planilhas específicas.

**Art. 21** Mensalmente, deverá a DPLAN elaborar e encaminhar ao Subcomando Geral o relatório de situação com os resultados da execução da estratégia organizacional, cujo teor é objeto de deliberação na RME.

**Art. 22** Periodicamente, em obediência ao calendário estabelecido pela DPLAN, será realizada a Reunião de Monitoramento Estratégico, na qual serão apresentados os resultados da evolução das metas, iniciativas estratégicas e riscos ao alcance dos objetivos estratégicos, dentre outros assuntos relacionados à gestão estratégica Corporação.

Parágrafo único – As deliberações da RME serão materializadas pela DPLAN em forma de Ata, a qual deve ser divulgada às partes interessadas.

**Art. 23** Poderá a DPLAN, por iniciativa própria ou por solicitação do alto comando, convocar extraordinariamente uma RME em caso de urgência ou interesse público relevante.

**Art. 24** O monitoramento dos planos de ação é de responsabilidade do gestor de cada



órgão de direção setorial, que deverá ter como marcos de referência o status de execução das tarefas ali previstas.

§ 1º Sempre que necessário, a DPLAN solicitará ao órgão de direção setorial informações sobre os resultados da evolução das metas e tarefas previstas no plano de ação.

§ 2º Os problemas identificados no monitoramento dos planos de ação que, eventualmente, não puderem ser resolvidos no âmbito do órgão de direção setorial devem ser escalonados ao Subcomandante Geral para gerenciamento e tomada de decisão.

**Art. 25** A cada cumprimento de meta definida no plano de gestão, cabe ao órgão de direção setorial registrar a evidência de produtividade junto ao SGE, anexando-se o respectivo documento, processo ou publicação que materializa este resultado (ex.: publicação em BGO; processo SEI; DocBM etc.).

§ 1º Em caso de descumprimento de meta por parte do setor, considerando-se os prazos e condições estabelecidas no plano de gestão, deve-se, igualmente, reportar as razões que justificam o seu não cumprimento, para conhecimento e providências cabíveis.

§ 2º O não cumprimento de meta deve ser reportado pela mesma ferramenta citada do caput deste artigo.

**Art. 26** Em sendo constatada a necessidade de prorrogação de prazo ou de eventuais alterações nas ações setoriais em andamento, deverá ser formulado o pedido de repactuação pelo órgão de direção setorial, a ser endereçado à DPLAN para fins de análise e posterior aprovação pelo Subcomandante Geral.

Parágrafo único – Em se tratando de projetos estratégicos, a aprovação do pedido de repactuação ficará a cargo do Comandante Geral.

## **Seção II – Da avaliação da estratégia**

**Art. 27** Os resultados alcançados pelo CBMAL frente aos objetivos estratégicos e às prioridades de gestão serão organizados, anualmente, na forma de um Relatório de Gestão, a ser apresentado pela DPLAN ao Comandante Geral em reunião junto ao Conselho de Políticas Estratégicas.

Parágrafo único - O Relatório de Gestão deverá oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas do CBMAL, no contexto vigente, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos.

## **CAPÍTULO VII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 28** Os casos omissos serão resolvidos, em primeira instância, pelo Subcomandante Geral e, em última instância, pelo Comandante Geral do CBMAL.

**Art. 29** Revogam-se as disposições em contrário.

**Art. 30** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maceió - AL, 08 de novembro de 2021.

**ANDRÉ ALESSANDRO MADEIRO DE OLIVEIRA – CEL BM**

Comandante Geral do CBMAL