



CONCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO PARÁ: UMA APRESENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

 <https://doi.org/10.56238/levv16n45-041>

Data de submissão: 19/01/2025

Data de publicação: 19/02/2025

Jorge Fabricio dos Santos

Doutorando em Ciências de Desenvolvimento Socioambiental e Mestre em Segurança Pública (UFPA)

fabrcio06@yahoo.com.br / jorge.fabricio.santos@ifch.ufpa.br
<https://orcid.org/0000-0003-0349-183>
<http://lattes.cnpq.br/2274425533276987>

Rodrigo Martins do Vale

Mestre em Segurança Pública (UFPA)

rodrigobmvale@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3415-692X>
<http://lattes.cnpq.br/1408205015154617>

Helton Charles Araújo Moraes

Mestre em Segurança Pública (UFPA)

bravobm36@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0442-5351>
<http://lattes.cnpq.br/5879698220046273>

Isis Kelma Figueiredo de Araújo

Mestre em Segurança Pública (UFPA)

isiskelma@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6029-8660>
<http://lattes.cnpq.br/1443230215691405>

Leonardo Sousa dos Santos

Doutor em Geografia (UFPA)

leonardodrgeo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1912-7100>
<http://lattes.cnpq.br/8784955066806824>

RESUMO

Este artigo teve por finalidade analisar os objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA) mediante parâmetros legais e estudos acadêmicos, com a aplicação de dados qualitativos oriundos de pesquisa bibliográfica e documental, com foco em estudo tanto aplicado, quanto descritivo. Os principais resultados demonstram que o CBMPA, para realização de sua Missão institucional e atingimento de sua Visão de futuro, elencou objetivos estratégicos que visam melhorar sua gestão e seus serviços, sejam preventivos ou de enfrentamento aos sinistros, com foco em melhorar as condições de trabalho de seus agentes públicos e na sustentabilidade ambiental de suas atividades legais, além de realizar a Defesa Civil de forma integrada com os entes municipais. Deste modo, faz-



se necessário para a materialização e efetividade do plano estratégico o estudo, planejamento e execução de serviços em âmbito tático e operacional, com aquisição de equipamentos, recursos financeiros e capacitações dos bombeiros militares.

Palavras-chave: Missão. Visão de futuro. Objetivos estratégicos. Efetividade.

1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA) atua há 142 anos como uma instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina militares, exercendo suas atividades conforme consta na Constituição Federal e Constituição Estadual.

As atividades desempenhadas pelo ofício da profissão estão classificadas como: atividade meio, a administrativa, e atividade fim, chamada de operacional, que conforme a Constituição Estadual (Pará, 1989) compreendem: Planejar, coordenação e execução de atividade de Defesa Civil; Serviço de prevenção e extinção de incêndios; Serviços de busca e salvamento de pessoas e bens; Socorro de emergência; Perícia de incêndios e explosões; Serviço de guarda-vidas em praia e balneários; Proteção e prevenção de acidentes e incêndios marítimos e fluviais; Proteção e prevenção contra incêndios florestais; Atividades e pesquisas técnico-científico inerentes ao seu campo de atuação.

A Missão do CBMPA é “Contribuir para proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente a fim de garantir a prestação de serviços bombeiro militar e de defesa civil à sociedade”. E tem como Visão “Ser conhecida como uma corporação Bombeiro Militar de excelência e referência nacional na gestão de riscos e desastres, com o emprego de tecnologias avançada e profissionais capacitados e motivados” e seus Valores “Respeito à hierarquia e disciplina, proatividade, probidade, coragem, lealdade e aprimoramento” (PARÁ, 2024).

Importante compreender o papel do CBMPA no desenvolvimento de estudos e ações para a execução de medidas preventivas de socorro, assistenciais e de recuperação, considerando os efeitos produzidos por fatores adversos de qualquer natureza e nas situações de emergência ou de calamidade pública, por intermédio da coordenação de esforços dentro do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (SIEDS), dos órgãos de assistências sociais, governamentais e legislativos. Assim, o CBMPA tem trabalhado com base no Planejamento Estratégico da corporação, com uma abordagem gerencial que tem a função de orientar a organização e seus recursos, na busca de um objetivo maior, com a finalidade de aperfeiçoar a estrutura preventiva e organizacional da instituição para melhor servir à comunidade paraense e, portanto, para a garantia da efetividade de sua efetivação nas 12 regiões de integração (PARÁ, 2022).

Para Cruz, Benavente e Araque (2024) o planejamento estratégico proporciona um guia para analisar desafios mediante uma proposta lógica de diversas dimensões ou fatores correlacionados, pré-ordenados em uma metodologia sistêmica a médio e longo prazo, que traça de maneira coerente desde a filosofia até a estrutura organizacional que permite seu funcionamento.

Assim, este artigo apresenta como problema de pesquisa: Como são apresentados os objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA) conforme sua missão e visão de futuro?

Neste sentido, a problemática ao norte apresentada leva ao objetivo geral: Analisar os objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA) mediante parâmetros legais e estudos

acadêmicos, com foco em suas premissas estratégico-institucionais. De modo que os objetivos específicos: a) Apresentar os fundamentos teóricos acerca do planejamento estratégico no Brasil no campo da segurança e dos corpos de bombeiros militar e b) Descrever e analisar os objetivos estratégicos relacionados às competências constitucionais do CBMPA.

Este estudo é relevante no âmbito institucional, uma vez que ao ser apresentada a forma como seus objetivos estratégicos do CBMPA se relacionam às suas funções e atividades fim e meio, será possível estabelecer tarefas e planejamentos táticos e operacionais que atendam a sua Missão e Visão de futuro. No que tange à importância social, vê-se que analisar o planejamento estratégico dessa instituição de segurança pública pode direcionar esforços para que os serviços prestados pelo CBMPA atendam de forma mais efetiva os anseios sociais, prevenindo ocorrências de vitimizações decorrentes de sinistros e melhorando os atendimentos quando não for possível evitá-los. Quanto à pertinência acadêmica do artigo, em virtude da escassa produção de pesquisas nesse tema, pode-se, com os resultados apresentados ao final da pesquisa, prestar grande contribuição para o meio científico no campo da gestão pública de resultados.

2 METODOLOGIA

2.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para este artigo acadêmico, quanto aos procedimentos técnicos, foi empregada pesquisa bibliográfica e documental, de modo que a primeira foi realizada com base em publicações acadêmicas sobre planejamento estratégico em segurança pública e nos corpos de bombeiros militar, e a segunda com dados relativos às normas de implementação do planejamento estratégico no CBMPA (GIL, 2008).

No que tange à forma de abordagem, foi produzida uma pesquisa qualitativa, que teve como base dados qualitativos de textos acadêmicos e normas jurídicas acerca do tema proposto, para verificar como o Corpo de Bombeiros Militar do Pará se insere dentro do pensamento estratégico da segurança pública estadual (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à finalidade, construiu-se uma pesquisa aplicada, uma vez que a finalidade foi analisar um problema corrente nas organizações de segurança pública para o atingimento de suas metas institucionais, ou seja, o planejamento estratégico, e ao mesmo tempo avaliar como o Corpo de Bombeiros Militar do Pará faz uso desse instrumento de gestão em nível macro, para ao final sugerir métodos e instrumentos de sua materialização em toda a organização (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com relação aos objetivos, optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, tendo em vista que como pesquisa exploratória foi estabelecida inicialmente um marco conceitual amplo para o planejamento estratégico e a segurança pública e no que concerne à pesquisa descritiva, foram

descritas as experiências estratégicas de várias corporações de bombeiros no Brasil, e a aplicação no próprio CBMPA (GIL, 2008).

Assim, este estudo científico teve como *locus* de pesquisa o Corpo de Bombeiros Militar do Pará, e com finalidade de obter a bibliografia correlacionada ao tema, fez-se inúmeros acessos às bases de dados dos diretórios de busca da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e *Scientific Electronic Library Online - SciELO*, pois estes possuem acervos de obras científicas publicadas. Sobre os dados documentais, a coleta destes dados ocorreu nos *websites* institucionais do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SIEDS, do Corpo de Bombeiros Militar do Pará, do Planalto e de outras instituições públicas.

Quanto à análise de dados, foi aplicada a técnica denominada Análise de Conteúdo, a qual, segundo Bardin (2016), é definida como conjunto de instrumentos metodológicos direcionados a compreender a natureza e os fins dos discursos e textos de fontes diversas, para correlacionar as variáveis do tema do estudo.

3 RESULTADOS

3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O planejamento estratégico, de acordo com De Toni (2021), no âmbito governamental:

[...] é um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos, aplicação de ferramentas e técnicas organizacionais que objetivam definir uma visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que asseguram coerência e efetividade entre meios e fins para o seu alcance (DE TONI, 2021, p.11).

Franzato (2023) afirma que o planejamento estratégico contém a construção de cenários que: “[...] é um processo pelo qual uma organização reflete sobre seus futuros e, para melhor enfrentá-los, desenvolve e atualiza suas estratégias” (FRANZATO, 2023, p.222).

Elias e Ruiz (2016) afirmam que o “planejamento estratégico, por sua vez, é a definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso delas” (ELIAS; RUIZ, 2016, p.2), sendo materializado pelo plano estratégico, mas que o resultado principal é o atingimento da missão e dos objetivos organizacionais (FREITAS, 2018).

Para Oliveira (2010):

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera-se as premissas básicas políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2016, p. 35), planejamento estratégico “é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização” e tem por objetivo desenvolver mecanismos de trabalhos à longo prazo (LESSA, 2018).

Almeida e Oliveira (2020) discorrem que:

A elaboração do planejamento estratégico ocorre nos níveis hierárquicos mais elevados (nível institucional), pois é onde são definidas as estratégias que direcionam a entidade, estabelecendo as ações empresariais, em longo prazo, e avaliando as implicações e efeitos futuros. Além disso, abrange a organização como um todo, visto que apresenta uma visão ampla e busca utilizar os recursos organizacionais de forma eficaz, servindo de base para que as decisões operacionais estejam de acordo com as estratégicas (Almeida; Oliveira, 2020, p.5).

O planejamento estratégico tem como uma de suas finalidades a contribuição decisiva ao cumprimento da missão da organização, de modo que este se caracteriza pela definição das diretrizes institucionais (GUERREIRO; SOUZA, 2015) e estratégias organizacionais (PIRES; WANDERLEY, 2017), sendo que avalia os ambientes em que está inserida a organização, sendo imprescindível para a eficácia de seus processos de acordo com as metas predefinidas (SOUSA; DIAS, 2017).

Dias, Sousa, Dias (2018) apontam na Administração Pública que o planejamento estratégico é uma determinação legal que cabe aos gestores, que constroem seus objetivos a serem atingidos a longo prazo, sua missão, valores, compromissos e comportamentos, a fim de tornar os serviços mais eficientes e eficazes, pois mediante um pensamento estratégico (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014), a gestão estratégica da organização pública tende a atingir seus melhores resultados, bem como direciona as decisões e ações institucionais (BRYSON, 2004; PENNA, 2018).

Neste sentido, Ota (2014) descreve a incipiência de implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas, em virtude do desconhecimento por parte dos gestores, de modo que o futuro da instituição é comprometido, na medida em que não é definido o posicionamento onde a organização quer chegar, ou seja, sua visão de futuro (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015).

3.2 EXPERIÊNCIAS ESTRATÉGICAS EM SEGURANÇA PÚBLICA

Ferreira (2005) aponta que o conceito de Planejamento Estratégico em Segurança Pública “[...] é concebido em um planejamento global onde se define a política de segurança a ser adotada pelo sistema de segurança pública.” (FERREIRA, 2005, p.1), sendo portanto um mecanismo de atuação integrada entre os órgãos de segurança pública e não somente das polícias, e que, de forma geral, o pensamento majoritário das organizações para a melhoria dos serviços prestados fica reduzido ao aumento do efetivo policial e compra de materiais bélicos, sendo quase que inexistente ao planejamento estratégico, aos planos para prevenção criminal, inteligência estratégica e estudos das condicionantes da violência (SANTOS; AGUIAR, 2022).

Assim, na segurança pública brasileira há algumas pesquisas relacionadas ao tema planejamento estratégico, como o realizado por Oliveira (2020) na Polícia Militar da Bahia (PMBA), em que foi verificada a correlação entre a gestão estratégica desta instituição militar com o plano estadual de segurança pública.

Cabral (2020), ao analisar a aderência dos planos estratégicos dos órgãos de segurança do Distrito Federal em relação à política de segurança pública deste ente federativo nos anos de 2016 e 2017, constatou que ainda é muito incipiente a integração do planejamento a longo prazo, causando problemas no fornecimento desse serviço público.

Costa *et al.* (2020) estudaram a aplicação de indicadores estratégicos como ferramentas do planejamento estratégico para a tomadas de decisões na Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE), chegando à conclusão que estas ferramentas são relevantes para o monitoramento das estratégias da instituição.

Na Polícia Militar do Maranhão, Pontes *et al.* (2018) descrevem como a instituição de segurança pública citada menciona a necessidade de serem melhorados os processos, da comunicação estratégica e sistemas internos, para atingimento dos objetivos estratégicos e fins da organização.

Em relação à Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT), a discussão ateu-se a questão da gestão financeira relacionada as estratégias e a missão da organização policial, como apresentado por Ferreira e Castelo (2020). Os autores ainda destacam que o planejamento estratégico deve estudar e diagnosticar as necessidades e elementos básicos da instituição (objetivos, metas e custos), além de apresentar o desdobramento em planejamentos tático e operacional.

No que concerne à experiência da Polícia Militar do Paraná (PMPR), Souza (2024), ao avaliar o uso de câmeras corporais nos policiais militares no período de 2022 e 2023, com verificação dos objetivos estratégicos da PMPR, constatou que a adoção dessas ferramentas possibilitou atender ao compromisso de inovar e tornar mais eficiente os serviços policiais, ao mesmo tempo que facilitou o monitoramento das ações e melhor visibilidade do fazer policial.

Em âmbito federal, em pesquisa sobre unidades da Polícia Rodoviária Federal (PRF), Weis (2015) afirma que o planejamento estratégico tem o condão de estabelecer o ponto norteador que a organização tem que mirar, a fim de atender sua finalidade de segurança pública, pois sem o mesmo a produtividade e os resultados serão aquém dos pretendidos.

Sobre a extensão da elaboração e execução do planejamento estratégico na Polícia Militar do Pará por parte dos sargentos PM, Santos e Chagas (2021) descrevem o foco do plano estratégico como sendo a realização de sua missão principal (policciamento ostensivo), porém no entendimento dos autores nem todos os seguimentos internos da PMPA compreendem a gestão estratégica e dela participam.

3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CORPOS DE BOMBEIROS MILITAR NO BRASIL

Mesmo incipiente o volume de pesquisas acerca do planejamento estratégico nos Corpos de Bombeiros Militar, é possível encontrar estudos relevantes da aplicação do tema.

No Estado do Rio Grande do Norte, Santos *et al.* (2023) apresentam aspectos dos objetivos estratégicos definidos para o seu Corpo de Bombeiros Militar (CBMRN) no plano estratégico de segurança pública daquela unidade da federação, levando-se em conta o orçamento estatal e as necessidades de curto, médio e longo prazo, sendo destacadas as ações para ampliação dos serviços de combate a incêndio, atendimento pré-hospitalar e salvamento, com aquisição veículos adequados, porém a natureza do plano é abrangente, sendo necessário regulamentar na corporação a capilarização das estratégias para atingimento dos objetivos.

No Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), verificou-se a aplicação de ferramenta de gestão própria do planejamento estratégico para verificar os pontos fortes e fracos da fiscalização de sistemas preventivos de incêndio em estabelecimentos residenciais, de modo que os resultados da pesquisa descrevem dificuldades no que tange a mão de obra técnica e indisponibilidade de recursos necessários à execução do serviço (PRADO; ANSCHAU, 2018).

A aplicação de indicadores de desempenho ou performance aliados ao Sistema de Informações Geográficas (SIG) foram apontados por França, Rodrigues e Cruz (2023) como meio de avaliar a eficiência dos serviços de segurança na Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão (SSPMA), na atuação do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA) na Cidade de São Luiz, sendo plenamente satisfatória a atualização sistêmica, no entanto demonstrou-se também que tais instrumentos técnicos não são utilizados nos planejamentos estratégicos de segurança pública.

Souza (2015) assevera que no atual modelo de segurança pública, denominada gerencial, o foco do serviço público é a eficiência, de modo que os órgãos de segurança pública, a exemplo do Corpo de Bombeiros Militar do Pernambuco (CBMPE), os bons resultados de suas atividades decorrem de um planejamento estratégico bem estruturado, pois este delimita metas e estratégias.

Em levantamento da elaboração dos planos táticos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), Teles (2021) constatou a inexistência desse tipo planejamento e compreende que este deve ser materializado com o devido alinhamento com os objetivos macros e suas respectivas metas institucionais.

Souza Junior *et al.* (2016) entendem que no planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), com utilização das ferramentas de gestão como a Matriz SWOT, foram definidas estratégias e metas, a partir da obtenção de informações junto às partes interessadas (*stakeholders*) na atividade da organização, as quais apresentaram suas necessidades.

Silva (2024) propõe a interação comunitária nos municípios paranaenses pelo Corpo de Bombeiros Militar do Paraná (CBMPR) e as respectivas defesas civil, objetivando atender aos

princípios da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e o planejamento estratégico da própria instituição, com atenção às suas competências previstas na Constituição Federal de 1988, pelo Programa Bombeiro Militar Integrado, mediante uma regulamentação específica.

Tavares (2021) apresentou um estudo acerca da aplicação de protocolos de atendimento da Capelania aos militares estaduais do CBMDF, “como medida estratégica na política de saúde da instituição”. Mediante estudo dos dados de dispensas médicas homologadas dos agentes públicos no período de 2018 a 2020. Ainda sobre os recursos humanos no CBMDF, Oliveira (2023) propôs realizar e atualizar o plano estratégico mediante a aquisição de informações de bombeiros militares que atuam em unidades operacionais da organização.

Ainda na mesma organização (CBMDF), Bomfim (2017) destaca formas de monitoramento do plano estratégico da instituição com uso de ferramentas de avaliação de resultados com as premissas da governança pública, uma vez que os resultados podem ser verificados com uso de tecnologias da informação, como sistema de dados (GUIMARÃES, 2022), gerando conhecimento propício a tomada de decisões e gerenciamento dos serviços.

Silva (2023) realizou estudos acerca do uso da aviação operacional com meio de atingir a estratégia de atendimento de municípios amazônicos em situações de riscos pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM), na medida em que este estado da região norte possui dificuldades de acesso de maneira a prejudicar a efetividade dos serviços da corporação militar.

Sobre a prevenção de riscos afetos às atividades de bombeiro e sistêmicos de segurança pública, correlacionados à atividade de prevenção de ilícitos, Morais, Chaves e Nascimento (2020) apresentam meios de Prevenção primária em âmbito criminal pelo Programa Escola da Vida do Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA) em que crianças e adolescentes residentes em áreas de vulnerabilidade social recebe apoio estatal e orientações para prevenir que sejam vítimas e autores de desordens públicas e condutas ilícitas.

Lorenzi (2020), por sua vez, discorre em sua pesquisa sobre a prevenção e enfrentamento a incêndio pelo Corpo de Bombeiros Militar do Paraná (CBMPR) na cidade Curitiba, com realização de vistorias técnicas, seguindo os Planos de Segurança Contra Incêndio e Pânico previstos no planejamento estratégico da organização.

4 DISCUSSÃO

4.1 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO PARÁ E SUA COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Pará (CBMPA) tem sua previsão de existência formal no art. 200 da Constituição Estadual do Pará de 1989, com uma “[...] instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina militares,

subordinando-se ao Governador do Estado e competindo-lhe, dentre outras atribuições previstas em lei,[...]”, integrando a segurança pública paraense em conjunto com a Polícia Militar do Pará (PMPA) e Polícia Civil do Pará (PCPA), conforme o art. 193 (Pará, 1989) e outras organizações, como o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN/PA), Polícia Científica do Pará e a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), sob coordenação da Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social (SEGUP), participando do Sistema Integrado de Segurança Pública e Defesa Social (SIEDS), conforme a Lei nº 7.584/2011 (PARÁ, 2011).

Conforme a Constituição Paraense, no art. 200, cabe ao CBMPA realizar:

- I - serviço de prevenção e extinção de incêndios, de proteção, busca e salvamento;
- II - socorro de emergência;
- III - perícia em local de incêndio;
- IV - proteção balneária por guarda-vidas;
- V - prevenção de acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial;
- VI - proteção e prevenção contra incêndio florestal;
- VII - atividades de defesa civil, inclusive planejamento e coordenação das mesmas.
- VIII - atividades técnico-científicas inerentes ao seu campo de atuação (PARÁ, 1989).

Na sua lei de organização básica do CBMPA, além das atribuições acima elencadas, são descritas atividades inerentes à instituição de acordo com o art. 2º o planejamento, coordenação e execução de atividade de defesa civil, bem como:

- [...] X - Atividades de segurança contra incêndio e pânico com vistas à proteção de pessoas, dos bens públicos e privados, incluindo a proteção de locais, o transporte, o manuseio e a operação de produtos perigosos;
- XI - Atividades de proteção contra incêndio, com vistas à proteção ambiental;
- XII - Socorros nos casos de sinistro, calamidades públicas, catástrofes, sempre que haja ameaça de destruição de haveres, vítimas ou pessoas em iminente perigo de vida (PARÁ, 1992).

Observa-se nessa norma estadual o interesse em ajustar as atividades do CBMPA de forma mais específica, relacionadas aos graves eventos que levam a perigos como produtos perigosos, à proteção ambiental e às calamidades e catástrofes inerentes à defesa civil no estado do Pará.

É neste sentido, em pensamento de atuação integrada com outras instituições do SIEDS, que o CBMPA observando o direcionamento estratégico da SEGUP, a qual está vinculada quando da atuação em segurança pública, segue o Plano Estratégico de Segurança Pública e Defesa Social 2022-2031 (PARÁ, 2022a), que elencou alguns eixos diretivos para os órgãos do SIEDS, como o “**Fortalecimento das instituições de segurança pública e defesa social**”, que, dentre vários elementos, destacou a “**implementação de metodologias de gestões estratégicas e sistemas de resultados**” (PARÁ, 2022), o que levou o CBMPA a produzir seu próprio planejamento estratégico, para atingimento de suas metas organizacionais.

Instituído no ano de 2022, o Plano estratégico 2022-2031 do Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA) estabeleceu sua **Missão** “Contribuir para proteger a vida, o patrimônio e o meio

ambiente a fim de garantir a prestação de serviços bombeiro militar e de defesa civil à sociedade”, tendo como **Visão de futuro** “Ser conhecida como uma corporação Bombeiro Militar de excelência e referência nacional na gestão de riscos e desastres, com o emprego de tecnologias avançadas e profissionais capacitados e motivados”, de modo a observar os valores organizacionais: Respeito à hierarquia e disciplina¹; Proatividade²; Probidade³; Coragem⁴; Lealdade⁵ e Aprimoramento⁶ (PARÁ, 2022b).

O Plano estratégico do CBMPA, mediante estudos segundo os pressupostos metodológicos da Escola Superior de Guerra (ESG), aplicou as 4 fases, denominadas “Diagnóstico”. “Política”, “Estratégica” e “Gestão” tendo como resultante 7 objetivos estratégicos.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO ESTRATÉGICO 2022-2031 DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO PARÁ: ANÁLISE COMPARATIVA

4.2.1 Objetivo estratégico 1 (OE1) – Aumentar a capacidade de atendimento

Neste objetivo estratégico o CBMPA destacou o aumento de suas intervenções no território paraense, nos serviços de sua competência, com o fito de tornar a instituição de segurança pública mais eficiente.

Numa sociedade que demanda mais serviços do sistema e segurança pública, o CBMPA possui várias atribuições previstas em sua lei orgânica e na constituição estadual, similar a outras instituições congêneres no Brasil (SANTOS *et al.*, 2023; SOUZA, 2015), de modo que o plano estratégico estabeleceu esse meio norteador para que a organização pública envide esforços para satisfazer adequadamente a sociedade.

¹ “São princípios que constituem a base das organizações militares, condensando valores como o respeito à dignidade da pessoa humana, o patriotismo, o civismo, o profissionalismo, a lealdade, a constância, a verdade, a honra e a honestidade.” (PARÁ, 2022b).

² “Consiste em um comportamento de antecipação, de organização de tarefas e iniciativas para a resolução de problemas da instituição, sem se distanciar dos objetivos da Corporação e sem esperar ordens superiores. O militar proativo tem como qualidades essenciais: o conhecimento da cultura organizacional do CBMPA, dedica-se inteiramente ao serviço que exerce, mantém-se atualizando em seus conhecimentos e apresenta-se sempre flexível às novas estratégias demandadas e pronto para colocá-las em prática” (PARÁ, 2022b).

³ “Valor inerente a honestidade e rigor que o Bombeiro Militar deve ter no exercício da função pública, respeito às leis e às normas, dentro dos limites éticos e morais” (PARÁ, 2022b).

⁴ “Considerada uma virtude do ser humano, trata-se da força que tem um Bombeiro Militar para agir apesar das dificuldades ou dos perigos encontrados. Graças à sua coragem, o Bombeiro pode superar os obstáculos e levar avante a sua ação” (PARÁ, 2022b).

⁵ “Consideração aos preceitos que dizem respeito à honra, decência e à honestidade” (PARÁ, 2022b)

⁶ “Esse valor é fundamental para a busca do conhecimento dos agentes do CBMPA nos cursos de formações continuadas, a saber: os cursos administrativos e operacionais, os estágios e cursos de aperfeiçoamento, instruções diárias, as pós-graduações direcionadas a constante capacitação profissional e o bom desempenho dos Praças e Oficiais da corporação” (PARÁ, 2022b).

4.2.2 Objetivo estratégico 2 (OE2) – Aprimorar a governança, a gestão organizacional e políticas públicas de segurança e defesa social

Este objetivo estratégico relaciona-se a forma de gerir a coisa pública e as pessoas da instituição, de acordo com o previsto na política pública de segurança e defesa social em vigência no estado, a saber a Política Territórios pela Paz (TerPaz) (PARÁ, 2022c), sendo condensado pelo plano estratégico 2022-2031 do SIEDS.

Trabalhar em ambientes de populações socialmente vulneráveis é um desafio que o CBMPA vem enfrentando com os recursos limitados, porém a governança técnica, a exemplo do estado do Rio de Janeiro (SOUZA JUNIOR *et al.*, 2016) e no Distrito Federal (BOMFIM, 2017; TELES, 2021), tal meta estratégica pode ser alcançada.

4.2.3 Objetivo estratégico 3 (OE3) – Promover melhores condições de trabalho aos agentes e servidores do CBMPA

No tocante ao objetivo estratégico 3, vê-se que o CBMPA se interessa em proporcionar um ambiente laboral condizente com a dignidade humana de seus colaboradores internos, sejam militares ou civis, propiciando que sejam satisfeitas suas necessidades básicas, para que estes promovam seus serviços com excelência para a sociedade paraense.

A exemplo de Tavares (2021) na instituição do Distrito Federal, em que se propõe ajuda espiritual por meio da capelania, outros serviços e instrumentos podem ser aplicados para condições satisfatórias, como instrumentos de proteção individual, equipamentos de serviços mais ergonômicos, melhores acomodações (alojamentos) e alimentações (OLIVEIRA, 2023) e alterações normativas para tornar mais acessível as promoções e ascensão profissional na carreira militar.

4.2.4 Objetivo estratégico 4 (OE4) – Instituir a política de gestão do conhecimento e elaborar estratégias para a redução da criminalidade

Com relação ao objetivo estratégico 4, verifica-se que a coleta de dados, processamento das informações e produção do conhecimento é meta institucional primordial para a redução de ilícitos relativos às atividades de bombeiros militar, como incêndios criminosos, bem como o crime militar perpetrados pelos seus próprios integrantes e atividades relativa aos demais serviços. Embora não seja uma competência exclusiva do CBMPA, a organização militar, ao integrar o SIEDS, passa a ter atividades atípicas para atuar em conjunto com outras instituições do sistema de segurança pública, vide a atuação da Política Pública TerPaz.

Os dados devem ser obtidos internamente por meio de indicadores (FRANÇA; RODRIGUES; CRUZ, 2023; GUIMARÃES, 2022) e com as partes interessadas externas, os chamados *stakeholders* (SOUZA JUNIOR *et al.*, 2016), para que o CBMPA tenha um cenário mais próximo da realidade e que

favoreça um planejamento tanto estratégico, como tático e operacional, que venham a ser assertivos nos anseios da comunidade.

4.2.5 Objetivo estratégico 5 (OE5) – Ampliar as ações voltadas à proteção e combate aos incêndios urbanos e florestais, com objetivo de desenvolvimento sustentável

O CBMPA destinou o objetivo estratégico número 5 para o enfrentamento no aspecto preventivo e repressivo dos incêndios (PRADO; ANSCHAU, 2018) nos ambientes urbanos e rurais, evidenciando a preocupação com a sustentabilidade ambiental do bioma paraense, no contexto amazônico.

Neste sentido, Santos *et al.* (2023) defenderam em sua instituição potiguar o aporte financeiro para várias atividades, como a de combate a incêndio, pois as ações relativas a essa tarefa demandam não somente recursos humanos, mais um orçamento próprio, mesmo caminho a ser trilhado pelo CBMPA, que com seu plano estratégico terá um instrumento técnico para pleitear tais recursos econômicos, ainda com atividades monitoradas de prevenção a esse tipo de dano ambiental, a fim de verificar a efetividade das ações estratégicas, como demonstrado por Lorenzi (2020) em uma unidade de bombeiro militar do estado do Paraná.

4.2.6 Objetivo estratégico 6 (OE6) – Aprimorar os serviços da Defesa Civil em conjunto com municípios e a sociedade paraense

Concernente ao objetivo estratégico 6, o CBMPA, que possui complementarmente atribuições de defesa civil no estado do Pará, vislumbrou essa competência com integração municipal e com toda a sociedade civil paraense, por meio das pessoas e organizações, uma vez que, sendo atividades complexas, devem envolver toda a comunidade, principalmente as entidades locais onde ocorrerem eventos catastróficos.

Uma das formas de implementação desse objetivo estratégico pode seguir a metodologia estudada por Silva (2024), com normatização de norma que regulamente as tarefas tanto dos municípios, quanto do CBMPA.

Sendo a realidade continental do estado do Pará, como especificidades geográficas dificultosas para acessos aos municípios, tem-se a proposta de Silva (2023) quanto ao uso estratégico da aviação estatal para que o CBMPA atenda com mais celeridades os municípios paraenses, como já integrado ao Grupamento Aéreo de Segurança Pública do Estado (GRAESP).

4.2.7 Objetivo estratégico 7 (OE7) – Proporcionar a melhoria na formação, aperfeiçoamento e especialização Bombeiro Militar

O preparo técnico dos colaboradores em qualquer organização é requisito essencial para a afetividade e o sucesso institucional, pois pode oferecer os serviços e/ou bens com excelência (TAVARES, 2021), de modo que o objetivo estratégico 7 estabelece essa meta, seja no ingresso dos militares estaduais (formação), seja na capacitação em atividades mais sofisticadas (aperfeiçoamento e especialização).

Como discorre Silva (2023), para a instituição bombeiro militar a capacitação, unindo-se ao bom aparelhamento, concorre para motivar o agente público a exercer suas tarefas de maneira a atingir as metas pretendidas pela organização, refletindo na percepção positiva por parte do cidadão-usuário dos serviços de bombeiro militar, porém para o êxito dessa meta deve ser estruturado um plano de ensino mais abrangente e exequível.

4.2.8 Objetivo estratégico 8 (OE8) – Instituir uma doutrina de prevenção social na corporação

O plano estratégico do CBMPA elencou um objetivo relativo à prevenção social, que é entendida no documento como a prevenção primária, secundária e terciária dos atos relativos às infrações e desordens públicas afetas às atividades de bombeiro militar e defesa civil, como acidentes domésticos, incêndios, afogamentos e desastres diversos.

Teles (2021) aponta que deve ser adotado um plano tático baseado na doutrina para prevenção de riscos, por isso esse objetivo é relevante para estabelecimento de um conjunto de parâmetros e valores gerais de atuação nos campos da prevenção social e de atividade de defesa civil para o CBMPA.

Verifica-se ainda a necessidade de instituição de tal doutrina na prevenção criminal, o fortalecimento da atividade do próprio CBMPA no Programa Escola da Vida, como relatado por Moraes, Chaves e Nascimento (2020), em que jovens são orientados, mediante parâmetros do corpo de bombeiros para evitar envolver-se em delitos criminais, seja como autores ou mesmo vítimas.

5 CONCLUSÃO

Esse artigo buscou desenvolver uma análise dos objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Pará, por meio de pesquisas bibliográfica e documental com dados qualitativos obtidos em legislações acerca do CBMPA e pesquisas acadêmicas sobre planejamento estratégico no âmbito da segurança pública e de outros corpos de bombeiros militar no Brasil.

Ao final do estudo, foi respondido adequadamente a pergunta problema, de modo que foram apresentados os objetivos estratégicos previstos no plano da alta gestão do Corpo de Bombeiros Militar do Pará, com a correlação da sua competência constitucional (missão da instituição) e sua meta futura (visão).



Dos resultados alcançados no estudo, tem-se que o CBMPA prioriza em seu plano estratégico em vigência aumentar a sua capacidade de atendimento operacional nas demandas sociais, aperfeiçoar a sua gestão de acordo com as políticas públicas do SIEDS e governamentais, proporcionar a melhorias das condições internas para seus agentes públicos e estabelecer políticas que possam propiciar a gestão do conhecimento com fito a colaborar na redução do fenômeno criminal.

O estudo ainda discutiu as metas estratégicas do CBMPA em dilatar atividades que venham a proteger e também enfrentar os diversos tipos de incêndios para favorecer a sustentabilidade ambiental, viabilizar os meios de formação inicial e aperfeiçoamento técnico e acadêmico do seu efetivo e implementar um arcabouço doutrinário afeto às ações de prevenção social da instituição, além de aperfeiçoar ações conjuntas com os municípios nas atividades Defesa Civil.

Assim, vislumbra-se que os resultados do artigo apresentam uma avaliação inicial acerca da forma de desenvolver atividades estratégicas do CBMPA para torná-lo mais eficiente em suas atividades fim e meio, para que a sociedade paraense tenha serviços com excelência, com seus servidores e colaboradores internos motivados a exercê-los com presteza.

Porém, há que se comentar que não basta somente a previsão de objetivos estratégicos no plano institucional do CBMPA para que a realidade seja modificada, sendo imprescindível o estudo, elaboração e execução de planejamentos em níveis tático e operacional, a fim de desdobrar o plano estratégico, demandando ainda capacitações ao efetivo, aquisição de recursos financeiros, equipamentos e tecnologias para que a instituição alcance sua visão de futuro pretendida.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha-Ba. *Revista Gestão & Sustentabilidade*. Chapecó, v.2, n.1, p. 1-18, 2020.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Ed., rev., ampl. São Paulo: Edições 70 Brasil; 2016.
- BOMFIM, William Augusto Ferreira. Governança para resultados na administração pública: uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. 2017. 81f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, 2017.
- BRYSON, John. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3ª Edição. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2004.
- CABRAL, Mauro André Kaiser. Planejamento estratégico e alinhamento institucional na área de segurança pública: o caso do sistema de segurança pública do Distrito Federal. *Revista Caderno Virtual*. Brasília, v. 3, n. 48, p.186-212, ago./out., 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- COSTA, Cristiano Cunha; COSTA-SILVA, Hiram Oliveira; PAIXÃO, Manoel; CRUZ, Ramos Alysson. Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe. *Revista Boletim do Gerenciamento*. Rio de Janeiro, v.20, n.20, p.1-13, nov., 2020.
- CRUZ, Edwin Choforte Ortega de la; BENAVENTE, Liliana de Jesus Gordillo; ARAQUE, Yamaru del Valle Chirinos. Modelo conceitual de Planejamento Estratégico para Crescimento dos Negócios de Serviços no México. *Revista de Economia Institucional*. v.26, n. 51, p. 193-221, 2024.
- DE TONI, Jackson. *Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público*. Cadernos Enap, 84. Brasília: ENAP, 2021.
- DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo; SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Jabson Cavalcante. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. *RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 13, n. 1, p. 89-106, jan./mar., 2018.
- FERREIRA, Nilton José Costa. *Planejamento Estratégico em Segurança Pública*. Salvador: 2005 Disponível em: <http://www.observatorioseguranca.org/pdf/PLANEJ.ESTRATEGICOEMSEGURAN_307A.PUBLICA.doc%29final.pdf>. Acesso em 02 jun. 2024
- FERREIRA, Agilson Azizes; CASTELO, José Roberto. Gestão pública: a Polícia Militar de Mato Grosso no modelo gerencial. *Revista Homens do Mato – RHM*. Cuiabá. v. 20, n. 02, p.103-129, Jul/Dez, 2020.
- ELIAS, Suellen de Melo; RUIZ, Thafarell Ricardo. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. 2016. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Faculdade Doctum de Administração da Serra. Serra, 2016.

FRANÇA, Carlos David Veiga; RODRIGUES, Zulimar Marita Ribeiro; CRUZ, Rodrigo Fábio Martins Cruz. Sistema de informação geográfica e indicadores desempenho da atividade bombeiro militar no território maranhense. *Formação (Online)*. Presidente Prudente, v. 30, n. 57, p.211–236, 2023.

FRANZATO, Carlo. Processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 219–237, 2023.

FREITAS, Ana Rosa Paixão Freitas. Planejamento estratégico: no caso do Tribunal de Contas dos Municípios. p. 327-338. I Colóquio de Governança Pública – 2018. Tema: “Interloquções e experiências”. Evento 19 e 20 de junho. Anais versão on-line. Escola de Governança Pública do Pará –EGPA. 2018.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *Revista Universo Contábil*, FURB, Blumenau, v. 11, n. 1, p. 88-104, jan./mar., 2015.

GUIMARÃES, Isa Paula Corrêa. Gestão e planejamento de obras no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. 2022. 30f. Artigo científico (Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública) - Universidade Estadual de Goiás, Goiânia, 2022.

LESSA, Sávio Antiógenes Borges. Planejamento estratégico e política de segurança pública: Análise do Processo de Formulação das Políticas de Segurança Pública Implementadas pelo Estado de Rondônia no período de 2008 a 2017. 2018. 213 f. Tese (Doutorado em Ciência Política). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Porto Alegre, 2018.

LORENZI, Mariana. Planejamento estratégico: um estudo no 7º Grupamento de Bombeiros do Estado do Paraná no serviço de prevenção contra incêndio e pânico. *FLAMMAE - Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco*. Recife, v. 6, n. 17, jul./Dez., p.225-255, 2020.

MORAIS, Helton Charles Araújo; CHAVES, Andréa Bittencourt Pires; NASCIMENTO, Rodolfo Gomes do. Políticas públicas de prevenção à criminalidade: o Programa Escola da Vida do Corpo de Bombeiros Militar do Pará. *Brazilian Journal of Development*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 7, p. 47385–47399, 2020.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro de. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. *Revista Gestão e Planejamento*. Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr., 2014.

OLIVEIRA, Gabriel Costa de. Uma metodologia para o levantamento estratégico dos grupamentos bombeiro militar - GBMs do Corpo de Bombeiro Militar do Distrito Federal (CBMDF). 2023. 69f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Práticas. 28. Ed. São Paulo. Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jéssica Nascimento de. Alinhamento estratégico: uma análise entre o sistema estadual da segurança pública e a Polícia Militar do Estado da Bahia a partir de seus planejamentos. *Revista Formadores – Vivências e estudos – Caderno Geral*. Cachoeira, v.13, n.1, p.61-79, jun., 2020.

OTA, Eric Tatsuya. Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado profissional e, Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2014.

PARÁ. Constituição Estadual de 5 de outubro de 1989. Disponível em:<<https://www.sistemas.pa.gov.br/sisleis/legislacao/228>>. Acesso em: 9 dez, 2024.

PARÁ. Lei nº 5.731, de 15 de dezembro de 1992. Dispõe sobre a organização básica do CBMPA. Disponível em:<https://www.bombeiros.pa.gov.br/wp-content/uploads/2017/03/lei_5731.pdf>. Acesso em: 9 dez, 2024.

PARÁ. Lei nº 7.584, de 28 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a reorganização do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SIEDS, e da reestruturação organizacional da Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social - SEGUP, e dá outras providências. Disponível em:<http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei7584_2011_13314.pdf>. Acesso em: 9 dez, 2024.

PARÁ. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2022 – 2031. Belém: SEGUP, 2022a.

PARÁ. Corpo de Bombeiros Militar. Corpo de Bombeiros Militar: plano estratégico 2022-2031. 1 ed. Belém: CBMPA, 2022b.

PARÁ. Lei nº 9.771, de 23 de dezembro de 2022c. Dispõe sobre a institucionalização da política pública Territórios pela Paz (TerPaz) no âmbito do Estado do Pará. Disponível em:<http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei9771_2022_33192.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

PARÁ. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Corpo de Bombeiros Militar do Pará. Sobre o CBMPA. 2024.

PENNA, Regina. Gestão pública e planejamento estratégico: um desafio permanente nas organizações públicas. p.12-20. I Colóquio de Governança Pública – 2018. Tema: “Interlocuções e experiências” Evento 19 e 20 de junho. Anais versão on-line. Escola de Governança Pública do Pará –EGPA. 2018.

PIRES, Duarte Raab; WANDERLEY, Lilian Soares Outtes. Estratégia Como Prática Na Segurança Pública: Um Estudo Etnográfico. Revista Gestão.Org. Recife, v. 15, n. 2, p. 564-575, 2017.

PONTES, Walber Lins; VILAS BOAS, Danyell Coutinho; PONTES, Camilla Rafaele Monteiro; MATOS, Hélio Trindade de. Mecanismos para implantação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão. In: Anais do VII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade - SINGEP, São Paulo/SP, 22 e 23/10/2018.

PRADO, Luiz Carlos Vieira; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Análise SWOT nas fiscalizações dos sistemas preventivos contra incêndios em edificação residencial multifamiliar de baixa complexidade do 14º Batalhão de Bombeiro Militar. Ignis: Revista Técnico Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Florianópolis, v. 3 n. 2, p.22-35, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernane Cesar de. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Wilmones Silva dos; AGUIAR, Denison Melo de. Políticas de segurança pública no Brasil: o II Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA. Manaus, v. 6, n. 1, p.4-21, jul./dez., 2022.

SANTOS, Jorge Fabricio dos; CHAGAS, Clay Anderson Nunes. Planejamento estratégico na Polícia Militar do Pará: percepção da aplicabilidade pelos sargentos policiais militares. p. 152-170. In: RAMOS, Edson Marcos Leal Soares; ALMEIDA, Silvia dos Santos; RAMOS, Maély Ferreira Holanda. Segurança pública [livro eletrônico]: desenvolvimento em ensino, pesquisa e extensão. 1 ed. Belém: Gráfica e Editora Santa Cruz, 2021.

SANTOS, Elder de Medeiros; LEAL, Ricardo Araújo; SOUZA, Cassia Virgínia de; OLIVEIRA, Rosângela Guimarães de. Ampliação de unidades do Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte: análise de dados e indicadores para elaboração de planejamento estratégico. Revista Mangaio Acadêmico. João Pessoa, v. 8, n. 5, p.110-135, 2023.

SILVA, Marcelo Godoy. Proposta de regulamentação da lei nº 21.761 de 30 de novembro de 2023 que instituiu o Programa Bombeiro Militar Integrado. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 1-32, mar., 2024.

SILVA, Luis Aparecido Marques da; PASTOR, Cesar Sales; STÁBILE, Samuel. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. Administração de Empresas em Revista. Curitiba. v.1, n.10, p.1-15, 2015.

SILVA, Helliton de Sousa. Estratégias para implementação da aviação operacional do CBMAM: suporte estratégico para o fortalecimento institucional da corporação no interior do estado do Amazonas. 2023. 201f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. Brasília-DF, 2023

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 19, n. 47, p. 29-44, abr., 2017.

SOUZA, Evandro Rocha de. O Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco e o planejamento estratégico. Revista FLAMMAE - Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco. Recife, v.01, n. 02, p. 56-76, Jul. /Dez., 2015.

SOUZA, Andreia Jossuele Medeiros Alves de. Desafios legais na atuação das polícias militares com sistemas de câmeras corporais, em consonância com a atuação e planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado do Paraná para 2022-2035. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar. Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia. Jundiaí, v.5, n.2, p.2-9, 2024.

SOUZA JUNIOR, Sylvio Jorge de; COSTA JUNIOR, Roberto Robadey; MARTINS, Sergio Rui Barbosa Guerra; MARTINS, Humberto Falcão; SANTOS, Tiago Silva. Gestão estratégica e contratualização no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro. In: Anais do IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. 8, 9 e 10 de junho de 2016. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, DF.

TAVARES, Fernanda de Andrade Reis. As Capelanias Militares como ferramenta na gestão da saúde dos militares do CBMDF: um desdobramento estratégico na política de saúde do CBMDF. 2021. 129f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2021.



TELES, André Barbosa Sá. Modelo de planejamento tático para o comando operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. 2021. 125f. Trabalho monográfico (Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal). Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Brasília, 2021.

WEIS, Rômulo. Os desafios dos gestores das delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul e os reflexos de suas Administrações dentro de um planejamento estratégico na Gestão de segurança pública. 2015. 78f. Trabalho de conclusão de curso de (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.