

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR
“Coronel Osmar Alves Pinheiro”
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Cadete BM/2 MATHEUS MACHADO RAMIRO



**ASSUNÇÃO DE COMANDO EM GRUPAMENTOS DE
BOMBEIRO MILITAR: DESAFIOS, BOAS PRÁTICAS E PROPOSTA
DE MODELO DE ASSUNÇÃO**

**BRASÍLIA
2025**

Cadete BM/2 MATHEUS MACHADO **RAMIRO**

**ASSUNÇÃO DE COMANDO EM GRUPAMENTOS DE
BOMBEIRO MILITAR: DESAFIOS, BOAS PRÁTICAS E PROPOSTA
DE MODELO DE ASSUNÇÃO**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de conclusão de curso como requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Ten-Cel. QOBM/Comb. **RODRIGO ALMEIDA FREITAS**

BRASÍLIA
2025

Cadete BM/2 MATHEUS MACHADO **RAMIRO**

**ASSUNÇÃO DE COMANDO EM GRUPAMENTOS DE BOMBEIRO
MILITAR: desafios, boas práticas e proposta de modelo de assunção**

Artigo científico apresentado à disciplina
Trabalho de conclusão de curso como requisito
para conclusão do Curso de Formação de Oficiais
do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em 16/05/2025.

BANCA EXAMINADORA

NILSA ANTÔNIA DE OLIVEIRA – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Presidente

RAFAEL COSTA GUIMARÃES – Cap. QOBM/Compl.
Membro

JORGE HAMILTON HEINE E SILVA – Cap. QOBM/Comb.
Membro

RODRIGO ALMEIDA FREITAS – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Orientador

RESUMO

O presente estudo investiga as boas práticas para a assunção de comando nos Grupamentos de Bombeiro Militar (GBM) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), considerando a complexidade das funções de liderança e a necessidade de uma transição eficiente e estruturada. Adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada na análise de entrevistas com oficiais da Corporação, visando identificar desafios, estratégias e recomendações relacionadas ao processo de assunção de comando. Os resultados evidenciam a ausência de normativas consolidadas, a predominância de planejamentos informais e a importância de práticas como o diagnóstico do efetivo, o alinhamento com a tropa e a escuta ativa. Como produto, foi desenvolvido um documento modelo que reúne boas práticas identificadas, alinhadas às diretrizes estratégicas do CBMDF, com o intuito de orientar os novos comandantes e promover transições mais eficazes. Conclui-se que a formalização do processo contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para o aprimoramento da governança institucional da Corporação.

Palavras-chave: Assunção de comando. Liderança militar. Gestão pública. Grupamento Bombeiro Militar. Documento modelo.

ABSTRACT

This study investigates best practices for assuming command within the Military Firefighting Groups (GBMs) of the Federal District Military Fire Department (CBMDF), taking into account the complexity of leadership roles and the need for a structured and efficient transition. A qualitative approach was adopted, based on interviews with officers of the Corporation, aiming to identify challenges, strategies, and recommendations related to the command assumption process. The findings reveal a lack of consolidated regulations, a predominance of informal planning, and the significance of practices such as personnel diagnosis, troop alignment, and active listening. As a technical product, a model document was developed, consolidating the identified best practices and aligning them with CBMDF's strategic guidelines, with the aim of guiding new commanders and fostering more effective transitions. The study concludes that formalizing the process strengthens organizational culture and enhances institutional governance within the Corporation.

Keywords: *command assumption. military leadership. public management. Military Firefighting Unit. model document.*

1. INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a assunção de comando em Grupamentos de Bombeiro Militar (GBM) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), um processo crítico para a eficácia operacional e a continuidade administrativa. A falta de formalização e padronização na transição de comando gera inconsistências que afetam a gestão das unidades, justificando a necessidade de um modelo estruturado. A pesquisa buscou investigar esse processo e propor soluções para aprimorar o desempenho dos GBM.

A relevância do estudo decorre da crescente demanda por serviços de resgate e salvamento, que exige uma gestão eficiente, e da ausência de diretrizes que orientem os novos comandantes, levando-os a depender de práticas empíricas (Costa, 2023). Isso compromete a uniformidade e a continuidade estratégica, evidenciando a importância de padronizar a assunção de comando. Sabe-se que esse processo de transição de comando atualmente não é regulado, o que demonstra a importância de uma análise pragmática dos planejamentos táticos/setoriais anteriormente iniciados (Costa, 2023).

Apesar de o CBMDF contar com regulamentos internos, a diversidade de contextos operacionais exige uma abordagem mais estruturada. Ademais, apenas os oficiais que frequentam o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) têm acesso à instrução formal sobre a elaboração de Planos de Ação, essenciais para a gestão de unidades no CBMDF. Quando um oficial assume pela primeira vez o comando de um GBM sem essa formação, ele enfrenta dificuldades significativas, carecendo de um guia que o auxilie na obtenção das informações mínimas necessárias para subsidiar seu processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, surgem desafios como resistência à mudança, falta de planejamento formal e possíveis impactos na saúde mental da tropa, que dificultam a transparência e continuidade administrativa. Portanto o estudo pretende responder a seguinte lacuna: **Como estruturar um modelo de assunção de comando de GBM que vise contribuir para a eficiência, continuidade e padronização no CBMDF?**

Esta pesquisa tem como objeto o processo de assunção de comando em GBM no CBMDF, com o objetivo geral de analisá-lo sob a perspectiva da eficiência, transparência e continuidade administrativa. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os pontos mais relevantes na atuação de um comandante de GBM no processo de assunção;
- b) Verificar a existência de normativas que orientem a assunção de comando nos GBM do CBMDF;
- c) Verificar opinião dos oficiais acerca de boas práticas e desafios na assunção de comando de GBM do CBMDF;
- d) Observar boas práticas de outras organizações militares;
- e) Mapear os processos envolvidos e propor melhorias; e
- f) Propor a formalização de uma sequência de ações na forma de um documento modelo para auxiliar a assunção de comando de um GBM.

A metodologia utilizada nessa pesquisa a classifica como aplicada, exploratória e adota uma abordagem qualitativa complementada por elementos quantitativos descritivos, utilizando procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamentos, como entrevistas semiestruturadas com oficiais do CBMDF, questionários aplicados aos oficiais inseridos no contexto de comando e análise documental de portarias e planos de ação. A revisão bibliográfica complementa a compreensão das práticas e embasa a proposta de um modelo estruturado.

A pesquisa está fundamentada em diretrizes do CBMDF, normas institucionais e boas práticas observadas em outras corporações. Este trabalho objetiva propor um documento modelo que otimize a transição de liderança e contribua para a melhoria da gestão institucional.

Ao oferecer uma abordagem científica para um tema ainda pouco explorado, esta pesquisa visa contribuir para a melhoria das práticas de gestão nos GBM, de forma que possa trazer maior eficiência operacional e um impacto positivo na segurança e bem-estar da sociedade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura identifica e integra informações relevantes, situando o estudo em relação a pesquisas existentes e contribui para uma melhor base teórica sobre o tema.

A revisão da literatura tem uma importância fundamental para a produção científica, pois uma das características do conhecimento científico é a acumulação. Tudo o que se produz ou descobre em ciência serve de base para novas produções ou descobertas. (Silva; Porto, 2016).

2.1. Processo

2.1.1. Definição de processo

O termo "processo" é amplamente utilizado em diversos campos de estudo, desempenhando um papel central na compreensão de fenômenos sejam eles simples ou complexos, então o entendimento desse conceito será norteador para todo este estudo. O processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (Gonçalves, 2000).

O conceito de processo constitui uma ferramenta essencial para compreender eventos sequenciais inter-relacionados, visando um objetivo comum, sendo sua aplicação prática em diversos campos e fundamental para abordar fenômenos complexos e avançar o conhecimento.

2.2. Gestão por Processos

2.2.1. Definição de Gestão por Processos

A gestão por processos é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. (MPF, 2013).

Para fazer o gerenciamento dos processos, deve haver uma maneira correta de observar, entender e medir cada um deles de forma padronizada e rápida, isto é, uma maneira que qualquer um que olhe possa entender o que está acontecendo, facilitando a compreensão e o acompanhamento, e nesse contexto que será utilizado o *Business Process Management*.

2.2.2. Business Process Management (BPM)

A Gestão de Processos de Negócios ou em inglês: *Business Process Management (BPM)*, tem se destacado como uma abordagem estratégica crucial para as organizações no ambiente organizacional contemporâneo.

De acordo com o guia “Organizações centradas em BPM desfrutam de maior alinhamento entre a estratégia e a operação, maior resiliência operacional, conformidade menos intrusiva e, certamente, aumento de produtividade.” (ABPMP, 2013, p.32).

2.2.3. Modelagem de Processos

Em seu artigo Lobo *et al.* (2018) levanta o ponto de que a modelagem de processos padroniza os conceitos, melhora a qualidade e produtividade de produtos e facilita o reconhecimento e resolução de problemas. Portanto, dada a sua padronização e disposição de diferentes recursos para modelagem dos tipos de processos, é esperado que o padrão *Business Process Modeling Notation* (BPMN) permaneça líder no mercado, dado ao fato de ser o mais utilizado atualmente pelas organizações.

2.2.3.1. Business Process Modeling Notation

Sobre a abrangência de processos de negócio, Britto (2011) informa que:

Um processo de negócio pode abranger vários participantes e a sua coordenação pode ser bastante complexa. Com o uso de BPMN é possível fornecer aos usuários uma notação livre e de larga adoção, além de fácil entendimento. (Britto, 2011, p. 51)

2.3. Base Legal

A criação de planos de ação e de comando dentro do CBMDF é uma necessidade operacional que visa garantir a otimização dos recursos disponíveis e a melhoria contínua dos serviços prestados à população. Neste contexto, diversas normativas estabelecem diretrizes e determinam a obrigatoriedade do planejamento estratégico, reforçando a necessidade de um modelo que padronize a formulação de planos de ação e de comando. Neste estudo, serão analisadas as principais legislações e portarias que fundamentam essa necessidade.

2.3.1. Decreto Distrital nº 31.817/2010 – Regulamentação da Organização Básica do CBMDF

Segundo Distrito Federal (2010) em seu Decreto Distrital nº 31.817, de 21 de junho de 2010, regulamenta a Organização Básica do CBMDF e estabelece competências para as unidades operacionais da corporação (CBMDF, 2019). Contudo, não especifica como esses levantamentos devem ser conduzidos, gerando práticas heterogêneas e evidenciando uma lacuna normativa que afeta a padronização no CBMDF.

O levantamento estratégico tem como finalidade fornecer subsídios concretos para o planejamento operacional, permitindo que decisões estratégicas sejam baseadas em dados sobre a unidade e sua área de atuação.

Oliveira (2023), em seu estudo “Uma Metodologia para o Levantamento Estratégico dos GBMs do CBMDF” elaborou uma cartilha como guia para realização do modelo de levantamento estratégico. Segundo Oliveira (2023), o levantamento estratégico deve contemplar informações essenciais, tais como:

- Estatísticas operacionais do GBM, obtidas a partir de consultas ao Estado-Maior Geral (EMG), detalhando o quantitativo e os tipos de ocorrências atendidas;
- Recursos humanos, analisando o efetivo disponível, sua especialização e as demandas da unidade;

- Recursos materiais, incluindo viaturas e equipamentos disponíveis, além da necessidade de reforço logístico;
- Características da área de atuação, abrangendo dados populacionais, pavimentação, edificações e riscos específicos mapeados no Sistema de Monitoramento e Mapeamento de Áreas de Risco (SIMMAR).

Apesar da sua importância, não há um modelo padronizado para a realização desse levantamento, o que pode comprometer a eficácia do planejamento e da alocação de recursos (OLIVEIRA, 2023). Para suprir essa lacuna, Oliveira propôs uma metodologia que sistematiza o processo de obtenção de dados e sua análise, garantindo maior precisão e uniformidade nos relatórios produzidos pelos comandantes, o que converge muito para o presente estudo, que utilizará desse levantamento estratégico para enriquecer o produto deste trabalho.

2.3.2. Portaria nº 35/2019 – Diretrizes para Elaboração de Planos de Ação

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (2019), em sua Portaria nº 35, de 26 de novembro de 2019, estabelece diretrizes para a elaboração de planos de ação pelos comandantes do COESP (Comando Especializado) e suas Unidades Especializadas, COMAR (Comando de Área) e seus GBMs. Essa portaria reconhece a necessidade de formalizar processos de planejamento dentro da corporação.

A portaria traz alguns prazos para os comandantes publicarem seu Plano de Ação e em que deve ser baseada. Além disso, o Anexo 1 da portaria apresenta um modelo base para que seja criado o plano de ação, mostrando quais capítulos devem existir, contudo, a portaria não apresenta um detalhamento ou uma metodologia específica para a criação desses planos, reforçando a necessidade de um documento que guie esse processo.

2.3.3. Regimento Interno do CBMDF (Portaria nº 24/2020) – Planejamento e Gestão das Atividades

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (2020), em sua Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, que aprova o Regimento Interno do CBMDF, em seu Anexo 1, que consta efetivamente o Regimento Interno, estabelece em seu Art. 446, inciso IV, determina que os GBMs devem “promover estudos e análises com vistas ao aprimoramento da gestão de suas atividades e da legislação pertinente”, (CBMDF, 2020). No entanto, nesta portaria também não há um detalhamento ou uma metodologia específica para a criação desses planos.

2.4. Planejamento Estratégico e Alinhamento Operacional

Para Lacombe e Heiborn (2003), planejar envolver um processo que busca determinar o caminho que a empresa precisa seguir para alcançar determinado objetivo, ou seja, é um “mapa” para onde a empresa precisar ir, mostrando os caminhos e os obstáculos que ela vai enfrentar.

2.4.1. Planejamento Estratégico no CBMDF

O Planejamento Estratégico 2025-2030 (PLANES 2025-2030) do CBMDF, elaborado participativamente com metodologias reconhecidas e alinhado a práticas nacionais e internacionais, promove governança eficiente por meio de monitoramento contínuo, garantindo ajustes para manter a corporação moderna e responsiva às demandas sociais.

Para CBMDF (2025), em seu Planejamento Estratégico 2025-2030, “Este planejamento foi elaborado com ampla participação dos diversos setores do CBMDF e alinhado às melhores práticas nacionais e internacionais”.

2.4.2. Alinhamento das Diretrizes Estratégicas com as Operações Locais

O alinhamento das diretrizes estratégicas do CBMDF com as operações locais, conforme o PLANES 2025-2030, garante que as ações das unidades contribuam para os objetivos institucionais e a excelência no atendimento à sociedade. Esse alinhamento promove um esforço coordenado, evitando operações isoladas.

A eficácia desse alinhamento depende de monitoramento contínuo, que acompanha o progresso e permite ajustes. Uma implementação dinâmica, com clareza nas diretrizes e flexibilidade para adaptações locais, assegura a evolução constante do CBMDF.

2.4.3. Objectives and Key Results como Ferramenta de Gestão Estratégica

A transição de comando em GBM é um momento crítico que exige planejamento estruturado. A metodologia *Objectives and Key Results* (OKR), amplamente adotada na gestão estratégica, pode auxiliar na definição de metas claras e mensuráveis, alinhando o comando local aos objetivos institucionais. No CBMDF, sua aplicação pode aprimorar a continuidade administrativa, a eficiência operacional e a tomada de decisão.

2.4.3.1. Conceito e Origem:

Segundo Doerr (2018), em seu livro *Measure What Matters*, a metodologia OKR foi idealizada por Andy Grove, então CEO da Intel, e ganhou destaque quando Doerr a introduziu no Google no fim dos anos 1990. Os OKRs são ferramentas com objetivos claros e resultados-chave mensuráveis, criadas para alinhar metas estratégicas e operacionais, promovendo transparência e engajamento organizacional.

2.4.3.2. Funcionamento da Ferramenta:

Matos (2024), destaca em seu estudo que, OKR ajuda as equipes a alinharem metas com a missão da empresa, focando em objetivos claros e mensuráveis para impulsionar o desempenho.

Para Quantive (2025) a estrutura dos OKRs é simples e baseada na seguinte fórmula:

"Eu vou [Objetivo] medido por [Resultados-chave]".

Objetivo: Deve ser inspirador, claro e alinhado com a estratégia da organização.

Resultados-chave: Devem ser mensuráveis e específicos, garantindo que o progresso seja acompanhado de forma objetiva.

Por exemplo, no contexto de um Grupamento de Bombeiro Militar (GBM), um OKR estratégico poderia ser definido da seguinte forma:

Objetivo: Melhorar a prontidão operacional da unidade.

Resultados-chave:

1. Reduzir o tempo médio de resposta a ocorrências para 8 minutos.
2. Aumentar o índice de treinamentos concluídos pelo efetivo de 70% para 90%.
3. Implementar um novo protocolo de monitoramento de equipamentos até o final do semestre.

Essa abordagem permite que a equipe acompanhe o progresso constantemente e ajuste as estratégias caso os resultados-chave não estejam sendo atingidos.

2.4.3.3. Aplicação no Contexto Militar:

A metodologia OKR pode ser aplicada à gestão de unidades militares, alinhando as metas operacionais locais com a estratégia organizacional do CBMDF. Segundo Doerr (2018, p. 70), "os objetivos são o material de inspiração

e os horizontes distantes, enquanto os resultados-chave são mais concretos e métricos". Dessa forma, sua adoção pode trazer benefícios como:

- Clareza nas prioridades: OKRs orientam comandantes sobre desafios essenciais
- Transparência e responsabilidade: Resultados-chave fornecem métricas objetivas para avaliar desempenho.
- Monitoramento contínuo: Permite ajustes dinâmicos, diferente de planos rígidos. "Os cronogramas bem definidos intensificam nosso foco e compromisso; nada nos move tanto para frente quanto um prazo", afirma Doerr (2018).
- Alinhamento estratégico: Conecta metas locais ao PLANES 2025-2030, promovendo engajamento.

2.4.3.4. Estudos de Caso ou Exemplos:

Estudos apontam que a aplicação da metodologia OKR tem impacto significativo no setor público e na segurança pública. Segundo Leite (2021), a adoção de ferramentas de gestão contemporânea em organizações militares tem demonstrado melhora na eficiência operacional e tomada de decisão.

Matos (2024), em seu artigo, destaca que empresas e governos ao redor do mundo já utilizam OKRs para otimizar sua gestão estratégica. No setor militar, exércitos e forças de segurança em países como os Estados Unidos e Reino Unido utilizam abordagens semelhantes para alinhar operações e desempenho tático com objetivos institucionais de longo prazo.

No CBMDF, a adoção de OKRs pode estruturar a transição de comando, fornecendo metas claras para novos comandantes, reduzindo práticas empíricas e promovendo continuidade estratégica alinhada ao PLANES 2025-2030.

3. METODOLOGIA

De acordo com Prodanov e De Freitas (2013) um estudo pode ser classificado quanto à sua natureza, quanto aos objetivos e quanto aos seus procedimentos.

3.1. Classificação da pesquisa

Esta pesquisa é classificada como aplicada, exploratória e adota uma abordagem qualitativa complementada por elementos quantitativos descritivos. A abordagem qualitativa permite a análise de percepções e experiências dos oficiais, enquanto os elementos quantitativos descritivos, obtidos por meio de questionários, fornecem uma perspectiva estatística das práticas atuais.

Pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (Prodanov; De Freitas, 2013, p. 51)

Este estudo tem um foco específico dentro do CBMDF e com o foco de encontrar uma solução de um problema específico que é a lacuna na área do tema.

Quanto ao ponto de vista de seus objetivos, pode ser classificado como uma Pesquisa Exploratória, que tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa. (Prodanov; De Freitas, 2013)

A classificação do ponto de vista dos procedimentos técnicos é determinada, de acordo com Prodanov e De Freitas (2013), a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Neste estudo, os principais procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados foram:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa documental;
- Levantamento.

Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, e neste estudo, os materiais publicados utilizados foram principalmente: livros, revistas, boletins, monografias e internet. (Prodanov; De Freitas, 2013)

Pesquisa documental: baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (Prodanov; De Freitas, 2013)

Levantamento: envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário. (Prodanov; De Freitas, 2013, p. 51).

3.2.Procedimentos Metodológicos

Para atender ao objetivo geral de analisar o processo de assunção de comando em GBM do CBMDF, sob a perspectiva da eficiência, transparência e continuidade administrativa, e aos objetivos específicos, foram utilizados três procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento. Cada método foi selecionado para responder a aspectos específicos do estudo, garantindo uma abordagem integrada e abrangente.

Pesquisa bibliográfica: Realizada nas bases Google Acadêmico, SciELO e Biblioteca Digital CBMDF, buscou fundamentar teoricamente o estudo com foco em “mapeamento de processos”, “gestão de unidades militares” e “procedimentos operacionais padrão”. Priorizando publicações recentes, como livros e artigos, a pesquisa identificou estratégias de gestão aplicáveis à assunção de comando, contribuindo para o mapeamento de processos (objetivo e) e a proposição de um documento modelo (objetivo f).

Pesquisa documental: Analisou a legislação pertinente ao CBMDF, incluindo portarias internas e regulamentos, para verificar a existência de normativas que orientem a assunção de comando (objetivo b). Também foram

examinados planos de ação criados por alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), que serviram de referência para identificar práticas organizacionais e lacunas normativas, apoiando a criação do documento modelo (objetivo d).

Levantamento: Envolveu entrevistas semiestruturadas com comandantes e ex-comandantes de GBM. Os questionários foram aplicados aos 26 comandantes de GBM e a outros oficiais que estivessem no contexto de assumir algum comando de GBM, totalizando uma amostra de 55 oficiais, e de acordo com os dados obtidos da Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios (GESINT) do CBMDF, utilizando os filtros: Grau hierárquico – Oficial; Quadro – QOBM/Comb; o universo é de 390 oficiais combatentes, sendo destes 203 capitães, majores e tenentes-coronéis.

As entrevistas, identificaram práticas e desafios reais (objetivo a), como a necessidade de diagnósticos iniciais. Os questionários captaram expectativas e lacunas formativas, concedendo um caráter mais quantitativo ao estudo por ser um instrumento que permite maior alcance. Esses dados foram fundamentais para mapear o processo de assunção de comando (objetivo e) e propor melhorias práticas.

Ao final, a integração dos métodos permitiu mapear o processo de assunção de comando e criar um documento modelo (Apêndice F), que consolida as melhores práticas identificadas, norteando futuros comandantes sobre ações estratégicas para assumir o comando de um GBM com eficiência e transparência (objetivo f).

3.2.1. Instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados, dois instrumentos foram utilizados: entrevistas semiestruturadas e questionários, onde as perguntas das entrevistas (Apêndice A) e dos questionários (Apêndice B) foram direcionadas aos oficiais, preferencialmente capitães, majores e tenentes-coronéis, pois são nesses postos que os oficiais assumem comando de unidade. Com os capitães foi possível verificar as dificuldades enfrentadas, pois nesse posto o oficial pode não

ter tido a instrução de elaboração de plano de ação na assunção de comando de unidade do CBMDF, e com os maiores e tenentes-coronéis foi possível descobrir as dificuldades que enfrentaram e as lições que aprenderam.

Nas entrevistas, as respostas foram gravadas em áudio, para depois serem transcritas, garantindo a celeridade das entrevistas. A entrevista foi parcialmente estruturada e possuía 6 perguntas abertas, assim permitindo que as informações chegassem em sua forma bruta para depois serem prospectadas. O roteiro foi ajustado iterativamente após cada sessão, incorporando questões emergentes, dessa forma permitiu que o instrumento se tornasse cada vez mais adequado ao objetivo a ser alcançado. O objetivo das entrevistas foi o de verificar as principais dificuldade e lições aprendidas pelos oficiais ao comandarem unidades.

Os questionários, elaborados com base nas entrevistas e em modelos de planos de ação de alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), foram distribuídos digitalmente aos 26 GBMs do CBMDF, direcionados a comandantes e oficiais no contexto de assumir. O instrumento continha 10 questões, sendo 8 fechadas e 2 abertas, projetadas para captar expectativas, lacunas formativas e percepções sobre a assunção de comando. Os dados quantitativos foram analisados por estatística descritiva, enquanto as respostas abertas foram categorizadas tematicamente.

Os instrumentos para o levantamento dos dados foram testados, em uma etapa chamada por Gil (2002) de “pré-teste”, para ele, o pré-teste está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir. Para a entrevista, 5 oficiais fora da amostra contribuíram para aumentar a assertividade da entrevista, para os questionários, 35 cadetes e outros 3 oficiais, validaram a clareza das perguntas. Esses cuidados asseguraram a validade e confiabilidade dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na coleta de dados foram levantados dados com entrevistas que inicialmente foram feitas com maiores e capitães para escolher alguns militares que passaram por algumas situações peculiares que ajudam a ter um olhar sobre perspectivas únicas no trabalho. Alguns dos capitães entrevistados assumiram comando de unidades militar sem ter feito o CAO, assim não tiveram a instrução que ensina criar planos de ação para a assunção de comando de unidades do CBMDF.

Depois de feitas as entrevistas, foi criado um questionário baseado na melhoria das entrevistas. A aplicação, realizada via formulário online, obteve 55 respostas, representando uma taxa de retorno de aproximadamente 25,3% do universo-alvo (217 oficiais), dessa forma foi possível conseguir mais informação sobre as principais ações e dificuldades enfrentadas pelos comandantes.

Planos de ação que foram bem aceitos e considerados referências por outros especialistas, serão utilizados como base para a análise dos dados obtidos no levantamento.

4.1. Resultados

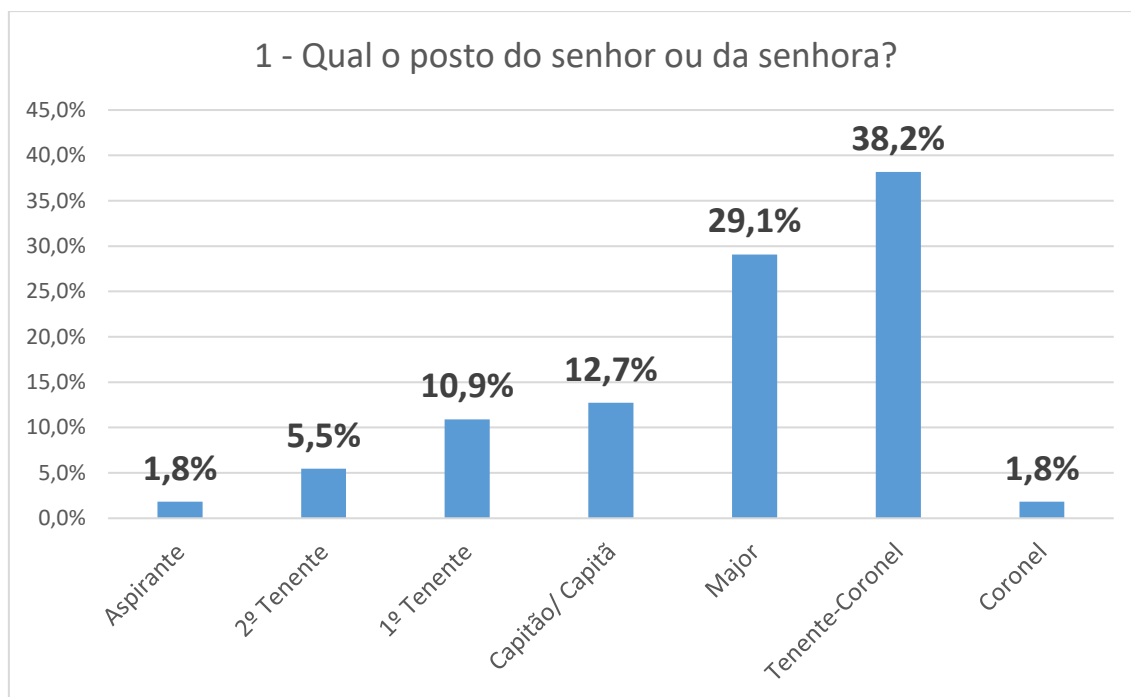
A amostra utilizada nesta pesquisa foi selecionada com o objetivo de reunir percepções consistentes e representativas sobre o processo de assunção de comando nas unidades operacionais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). Atualmente, a Corporação conta com 34 unidades dotadas de comando designado, distribuídas entre 26 Grupamentos de Bombeiro Militar (GBM), 3 unidades especializadas, 2 de proteção ambiental e civil, e 3 esquadrões de aviação operacional.

Foram obtidas 55 respostas válidas de oficiais que já exerceram, ou que possuem potencial para exercer, o comando de um GBM. Dessa forma, a quantidade de respostas obtidas confere robustez estatística e confiabilidade às análises que fundamentam esta etapa da pesquisa. A seguir, procede-se à

análise descritiva das respostas obtidas em cada uma das questões do instrumento aplicado, cujos dados servirão de base para a discussão posterior.

4.1.1. Pergunta 1

Figura 1 - Gráfico referente à Pergunta 1 do questionário apresentado aos oficiais.



Fonte: o autor.

A análise da primeira pergunta revelou que a maioria dos respondentes pertence aos postos de oficiais superiores, com destaque para os tenentes-coronéis (38,2%) e maiores (29,1%), os quais, juntos, representam 67,3% da amostra. Esse dado é especialmente relevante, considerando que tais postos estão diretamente associados à chefia de unidades operacionais no âmbito do CBMDF, o que confere à pesquisa mais fator de confiabilidade e pertinência prática.

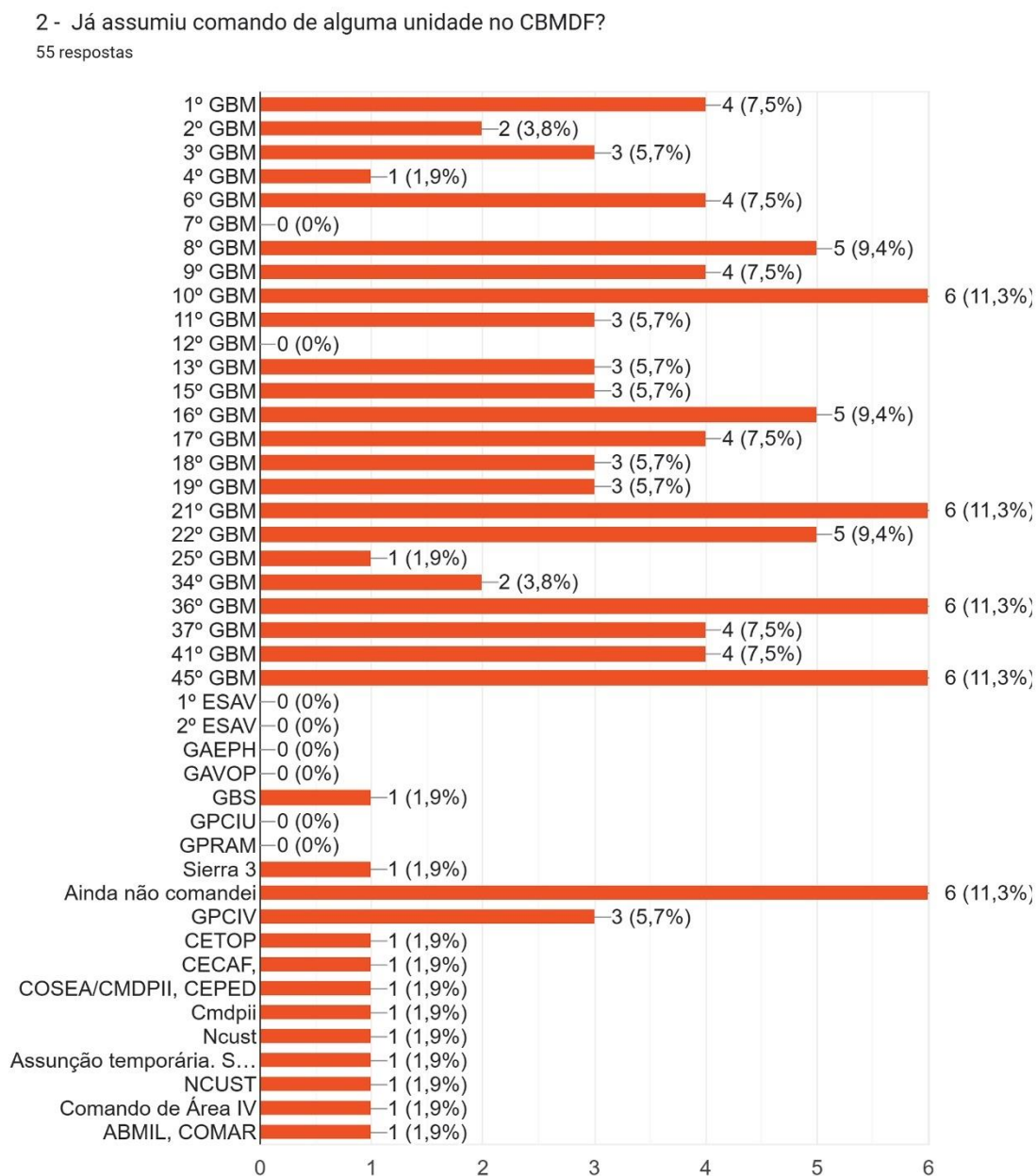
Além disso, oficiais intermediários, como capitães (12,7%), também compõem parte significativa da amostra. Este posto, com frequência, representa o início da trajetória de comando, especialmente em unidades de menor porte ou em funções de subcomando. Já os primeiros-tenentes (10,9%) e segundos-tenentes (5,5%) representam um grupo de oficiais mais jovens, que, embora

ainda não tenham ocupado oficialmente a função de comandante de OBM em sua maioria, demonstram interesse e potencial para assumir tais funções em um futuro próximo.

Portanto, a distribuição por posto evidencia que a amostra é composta majoritariamente por oficiais com experiência consolidada em comando ou que estão em fase de preparação para tal atribuição, o que confere legitimidade às percepções colhidas e reforça a robustez dos achados desta pesquisa.

4.1.2. Pergunta 2

Figura 2 - Gráfico referente à Pergunta 2 do questionário apresentado aos oficiais.



Fonte: o autor.

Sobre a Pergunta 2, foi possível verificar se os respondentes já haviam assumido o comando de alguma unidade militar no âmbito do CBMDF. A análise das respostas revela que a maioria dos participantes possui experiência prévia em comando, abrangendo uma variedade significativa de GBMs. Alguns oficiais relataram, inclusive, a experiência em múltiplos comandos ao longo da carreira,

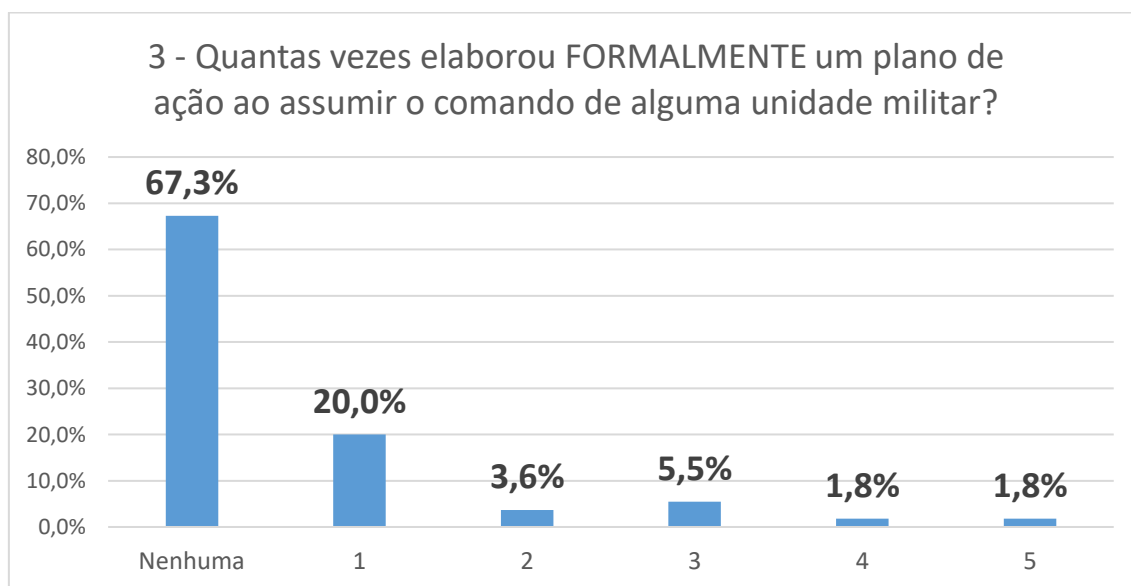
como é o caso de maiores e tenentes-coronéis que já estiveram à frente de até quatro unidades distintas.

Por outro lado, 10,9% dos respondentes afirmaram ainda não ter exercido a função de comandante. Esses oficiais, em sua maioria capitães e tenentes, encontram-se em fase de preparação ou expectativa para futuras designações de comando. Suas contribuições são igualmente relevantes, pois refletem as percepções e expectativas de quem se prepara para o exercício do comando e ajudam a identificar lacunas formativas ou institucionais que podem ser aperfeiçoadas.

As unidades que estão com valor zero, são as que tem funções distintas das funções dos GBMs. Tais unidades, apesar de relevantes, não são o foco principal deste estudo, que se concentra nas unidades operacionais de natureza multiemprego.

4.1.3. Pergunta 3 e Pergunta 4

Figura 3 - Gráfico referente à Pergunta 3 do questionário apresentado aos oficiais.

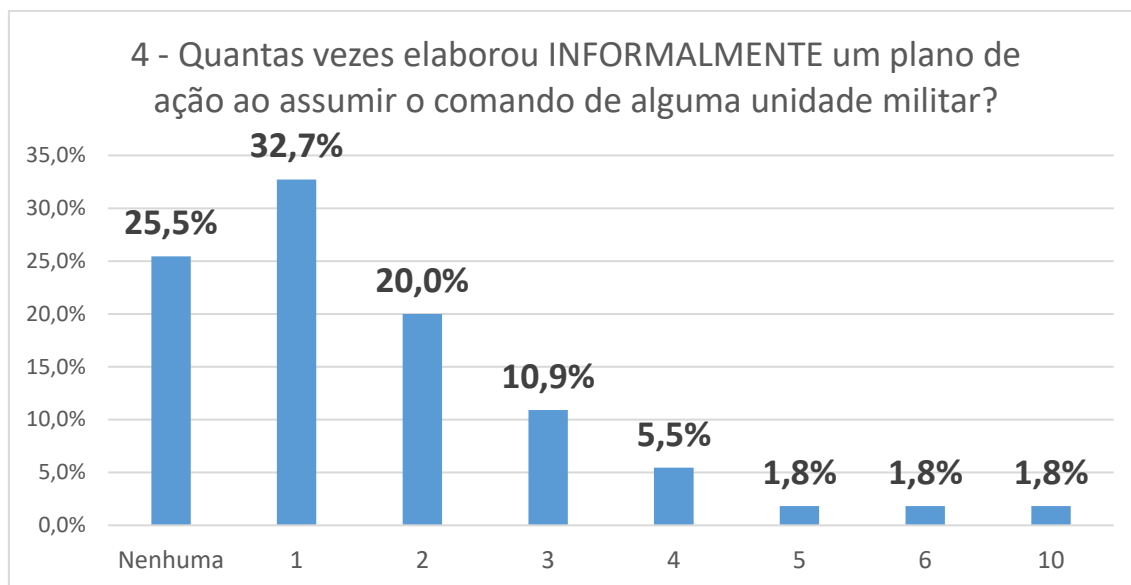


Fonte: o autor.

No Gráfico 3, referente à Pergunta 3, o objetivo era identificar a frequência com que os oficiais elaboraram, de forma formal, planos de ação ao assumirem o comando de uma unidade militar. Os dados revelam que 67,3% dos

respondentes nunca formalizaram um plano de ação, enquanto apenas 32,7% o fizeram ao menos uma vez.

Figura 4 - Gráfico referente à Pergunta 4 do questionário apresentado aos oficiais.



Fonte: o autor.

Na Pergunta 4 já é possível observar que grande parte dos oficiais que assumiram comando tem feito um plano de ação informal. A vantagem obtida no plano de ação informal está na celeridade e praticidade, não fazendo com que o comandante demande muito tempo na criação de um documento, mas sim atuando onde deve ser melhorado na unidade militar. Por outro lado, os objetivos podem se perder ou serem esquecidos ao longo da execução do plano, e ainda perpetua o problema das tomadas de decisões por empirismo pessoal e a diminuição de planos que possuam algum embasamento para serem executados.

Os planos informais demonstraram presença mais expressiva: 74,5% dos oficiais relataram já ter realizado algum tipo de planejamento informal ao assumir o comando, sobretudo uma (32,7%) ou duas vezes (20%).

A predominância de planos informais e a escassez de documentos formais indicam que o planejamento, embora reconhecido como importante, ainda é exercido de maneira empírica e não sistematizada. Isso pode decorrer da ausência de diretrizes corporativas claras, da cultura organizacional centrada

na experiência prática e da falta de instrumentos padronizados que orientem esse processo.

Ao observar os dados por posto, verifica-se que apenas 37,5% dos maiores — oficiais que já concluíram o CAO — afirmaram ter elaborado ao menos um plano formal. Esse número não era esperado, considerando a proximidade da instrução que orienta esse planejamento. Já entre os capitães, nenhum relatou ter elaborado planos formais, o que pode ser atribuído à menor experiência institucional e à inexistência de formação específica voltada para o planejamento de comando.

Esses achados reforçam a importância de institucionalizar um modelo de planejamento formal, que possa ser utilizado por oficiais em diferentes estágios da carreira, garantindo uma transição de comando mais estruturada, previsível e alinhada com os objetivos estratégicos da Corporação.

4.1.4. Pergunta 5

Figura 5 - Gráfico referente à Pergunta 5 do questionário apresentado aos oficiais.



Fonte: o autor.

Os resultados da Pergunta 5 trazem informações importantes sobre os desafios enfrentados pelos comandantes ao assumirem pela primeira vez uma unidade militar.

A análise dessa pergunta foi dividida em alguns eixos principais: desafios organizacionais e culturais; planejamento e definição de objetivos; capacitação e experiência; e saúde mental e bem-estar da tropa.

4.1.4.1. Desafios organizacionais e culturais

As dificuldades mais recorrentes estão relacionadas a aspectos organizacionais e culturais, com destaque para a resistência à implementação de uma nova cultura organizacional e a necessidade de lidar com conflitos internos entre os militares da unidade — ambas mencionadas por 26

respondentes. Isso evidencia que a gestão de pessoas é um dos principais pontos de atenção no início do comando, exigindo do oficial não apenas competências técnicas, mas, sobretudo, habilidades de mediação, escuta ativa, empatia e liderança adaptativa. Tais aspectos apontam para a importância de preparar o novo comandante para conduzir processos de mudança com sensibilidade e autoridade, conciliando o histórico da unidade com as diretrizes institucionais.

4.1.4.2. Planejamento e definição de objetivos

Outro ponto crítico identificado está na ausência de um objetivo operacional bem definido, citada por 25 respondentes. Essa dificuldade demonstra uma fragilidade no alinhamento estratégico entre os níveis de comando e a unidade operacional. Apesar da existência do Plano Estratégico do CBMDF (2025–2030), nota-se uma lacuna na comunicação e na aplicação prática desse plano no cotidiano das unidades.

4.1.4.3. Capacitação e experiência

A falta de experiência ou de formação específica para comandar foi mencionada por 15 respondentes. Essa limitação está associada ao caráter desafiador da transição para a função de comando, que exige tomada de decisão, gestão de recursos humanos e materiais, e articulação institucional. Apesar dos cursos de formação oferecidos pela Corporação, os dados sugerem a necessidade de aprofundar a capacitação voltada especificamente à assunção de comando — com foco em liderança, gestão estratégica e habilidades socioemocionais.

4.1.4.4. Saúde mental e bem-estar da tropa

Outro aspecto relevante apontado pelos respondentes refere-se à preocupação com a saúde mental dos militares da unidade, mencionada por 22 oficiais. Esse dado revela que o comandante, ao assumir a OBM, percebe um ambiente por vezes marcado por tensões, sobrecarga ou adoecimento.

psicológico da tropa. Isso reforça a importância de incorporar ao planejamento de gestão mecanismos de escuta, acolhimento e prevenção de transtornos mentais, com apoio técnico-institucional, como o oferecido pelas seções de psicologia e assistência social da Corporação.

4.1.5. Pergunta 6

A Pergunta 6 teve como objetivo identificar se os comandantes reconhecem, com o distanciamento do tempo, a adoção de alguma medida equivocada ou desnecessária durante sua experiência de comando. A análise revelou que 25,5% (14 oficiais) relataram pelo menos uma medida que, retrospectivamente, julgaram equivocada

Entre os relatos daqueles que indicaram equívocos, algumas tendências se destacam. A mais recorrente está relacionada a mudanças de rotina (citadas por 5 oficiais, 35,7% dos que reportaram erros) por implementadas de forma abrupta, sem o devido diálogo com a tropa ou consideração das particularidades da unidade. Outra crítica frequente diz respeito à falta de escuta ativa e integração com as partes interessadas da região (citadas por 4 oficiais, 21,4% dos que reportaram erros), como a ausência de diálogo com a prontidão ou o administrador regional no início do comando.

Além disso, foram citadas ações de comando desnecessariamente rigorosas, como cobranças excessivas por questões de apresentação pessoal ou disciplinar (citadas por 2 oficiais, 14,3% dos que reportaram erros), sem foco direto na atividade-fim. Houve ainda relatos sobre a fragilidade na articulação com escalões superiores (citadas por 2 oficiais), indicando que medidas adotadas no nível operacional por vezes são comprometidas por desalinhamento com os Comandos de Área ou com o Comando Operacional, o que limita a eficácia das ações e gera frustração no comandante.

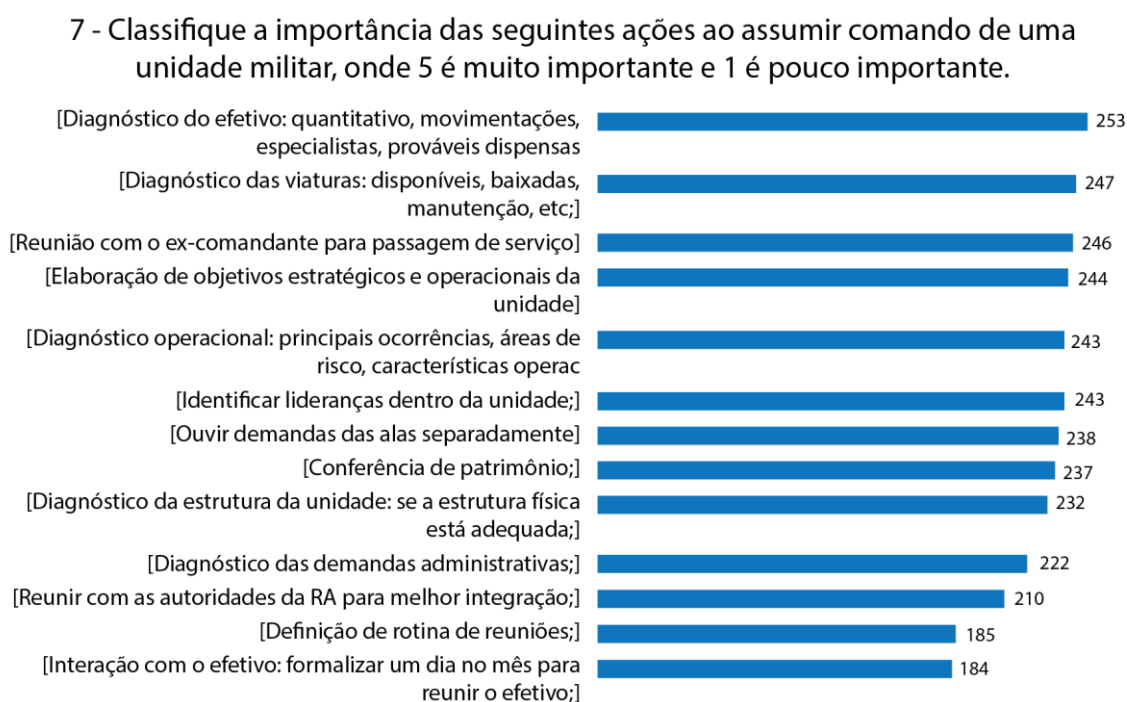
Por fim, alguns outros relatos dispersos tratavam de falta de formação para assumir o comando e outros por não ter delegado funções, sobrecarregando a função de comando. Outras respostas não se referem a erros em si, mas a ações que o oficial gostaria de ter realizado e não conseguiu, como

a ampliação do uso do Cartão Corporativo para resolver demandas cotidianas da unidade. Esse tipo de resposta revela uma maturidade crítica e o desejo por maior autonomia administrativa, o que reforça a importância de um modelo de gestão descentralizada.

4.1.6. Pergunta 7

Na Pergunta 7, foi pedido para que fosse classificado de 1 a 5, por ordem de importância, algumas ações tomadas por comandantes ao assumir unidades militares. Para melhor interpretação dos dados, foi feito a soma das classificações de cada ação para entender quais eram consideradas mais importantes.

Figura 6 - Gráfico referente à Pergunta 7 do questionário apresentado aos oficiais.



Fonte: o autor.

As ações com maior pontuação refletem as prioridades mais universais entre os entrevistados. Esses resultados podem ser interpretados como práticas essenciais ao assumir o comando:

1. *Diagnóstico do efetivo: quantitativo, movimentações, especialistas, prováveis dispensas (253 pontos)*: A gestão do efetivo é compreendida como o eixo central da liderança operacional. Ter clareza sobre a quantidade, qualificações, movimentações e previsões de saída do quadro de militares permite ao novo comandante tomar decisões com base em dados concretos, otimizando a distribuição de pessoal e promovendo a continuidade dos serviços.

2. *Diagnóstico das viaturas: disponíveis, baixadas, manutenção etc. (247 pontos)*: A frota de viaturas é um dos principais recursos operacionais da unidade. Avaliar sua disponibilidade, estado de conservação e histórico de manutenções é uma medida essencial para assegurar a capacidade de resposta às ocorrências, reduzindo riscos operacionais, falhas logísticas e concedendo ao comandante uma certa previsibilidade em relação às manutenções.

3. *Reunião com o ex-comandante para passagem de serviço (246 pontos)*: A troca de informações com o comandante anterior é valorizada como instrumento de continuidade e maturidade administrativa. Essa ação permite conhecer as diretrizes anteriores, os principais desafios enfrentados, os militares-chave da unidade e os assuntos pendentes, evitando retrabalho e rupturas desnecessárias.

4. *Elaboração de objetivos estratégicos e operacionais da unidade (244 pontos)*: A definição de metas e diretrizes específicas para a realidade do GBM demonstra maturidade gerencial e foco institucional. Tal prática alinha a unidade ao planejamento estratégico do CBMDF e permite que o comandante estabeleça prioridades claras e mensuráveis.

5. *Identificar lideranças dentro da unidade (243 pontos)*: Reconhecer militares que exercem liderança informal é essencial para o fortalecimento da coesão do grupo e mediação de conflitos. Essa ação contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e funcional.

6. *Diagnóstico operacional: principais ocorrências, áreas de risco, características operacionais da região (243 pontos)*: Conhecer o perfil da área de atuação da unidade é fundamental para orientar o emprego dos recursos humanos e materiais. O levantamento de dados sobre as principais ocorrências,

regiões críticas e sazonalidades operacionais subsidia a tomada de decisão estratégica, bem como o levantamento das necessidades de pessoal e viatura.

7. *Ouvir demandas das alas separadamente (238 pontos)*: A escuta ativa e segmentada permite ao comandante compreender de forma mais precisa os desafios enfrentados por cada fração da unidade. Essa abordagem promove legitimidade e aproximação com a tropa, além de contribuir para diagnósticos mais fiéis à realidade.

8. *Conferência de patrimônio (237 pontos)*: Realizar a conferência dos bens patrimoniais da OBM ao assumir o comando demonstra zelo com a coisa pública e responsabilidade administrativa. Esta ação é um marco de transição que assegura a transparência e protege tanto o gestor anterior quanto o atual.

9. *Diagnóstico da estrutura da unidade: se a estrutura física está adequada (232 pontos)*: As condições da infraestrutura impactam diretamente o bem-estar da tropa e a qualidade do serviço prestado. Avaliar se há ambientes adequados, instalações sanitárias, acessibilidade e segurança estrutural é indispensável para o bom funcionamento da unidade. Um aspecto frequentemente negligenciado é a estrutura destinada ao público feminino, especialmente os alojamentos. Apesar de o ingresso das mulheres no CBMDF ter iniciado em 1993, ainda existem unidades cujas instalações não atendem de forma razoável ou não atendem às necessidades das bombeiras militares. Já se passou tempo suficiente para que reformas estruturais tivessem sido planejadas e executadas com esse fim, tornando essa lacuna uma questão não apenas de conforto, mas de equidade institucional e respeito à diversidade da tropa.

10. *Diagnóstico das demandas administrativas (222 pontos)*: Embora não estejam ligadas diretamente à atividade-fim, as questões administrativas são fundamentais para a fluidez da rotina operacional. O mapeamento dessas demandas permite ao comandante antecipar problemas, ajustar processos internos e garantir o cumprimento das normas.

A análise das ações mais pontuadas revela três eixos de prioridade para os comandantes: conhecimento técnico e diagnóstico da unidade, gestão de

pessoas com foco em comunicação e liderança, e planejamento estratégico e administrativo.

4.1.7. Pergunta 8

Por fim, ao analisar a Pergunta 8, que questionava aos entrevistados se existia alguma ação que considerava importante e que não estava na lista. Das respostas foram escolhidas algumas de maior relevância para serem detalhadas nesta seção.

Parte das sugestões pôde ser agrupada como ações relacionadas à presença ativa e comunicação do comandante com a tropa, um tema já abordado na análise da Pergunta 7. A reincidência desse ponto, no entanto, reforça sua importância prática: os respondentes apontam que o esforço do comandante para estar próximo da equipe, manter um diálogo aberto e escutar ativamente os militares é essencial para construir uma relação de confiança. Além disso, a alta rotatividade de comandantes foi criticada por parte dos oficiais, sendo percebida como fator prejudicial à moral da tropa e à continuidade das ações planejadas.

Outras sugestões convergiram para temas ligados à gestão de pessoas e à saúde mental dos militares — assuntos que também apareceram como dificuldades significativas nas respostas à Pergunta 5. Dentre as contribuições recebidas, destacam-se:

- *"Procurar saber sobre as dificuldades pessoais dos militares e como isso pode afetar o rendimento no trabalho."*
- *"Entender que papel o comandante pode desempenhar na saúde mental e física dos militares."*

Tais apontamentos revelam uma percepção crescente da responsabilidade do comandante em zelar pelo bem-estar integral da equipe. A tropa é, afinal, o principal recurso da Corporação, e sua capacidade de atender com excelência à população está diretamente relacionada à saúde física e emocional de seus integrantes. O cuidado com a pessoa do militar deve ser uma prioridade institucional e uma diretriz permanente na postura do comandante.

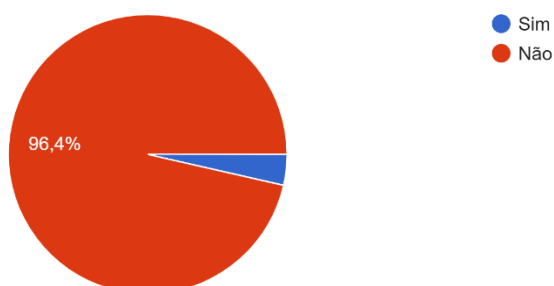
Por fim, uma contribuição de forte impacto institucional refere-se à interferência política nas decisões estratégicas da unidade. A menção a esse ponto evidencia um desafio recorrente enfrentado por comandantes: a limitação de sua autonomia para implementar ações de comando, em razão de pressões externas ou decisões que não dialogam com a realidade operacional da unidade. Essa interferência é apontada como um fator que compromete a eficácia da gestão e mina a confiança da tropa, ao gerar instabilidade, incertezas e falta de clareza nos rumos da liderança.

Essas sugestões, embora subjetivas, revelam aspectos sensíveis e práticos do exercício do comando e indicam caminhos importantes, como a necessidade do apoio institucional e da política de gestão de pessoas no âmbito do CBMDF.

4.1.8. Pergunta 9 e Pergunta 10

9 - Conhece alguma lei, decreto, portaria, regulamentação ou documento que aborde assunção de comando de unidade no CBMDF?

28 respostas



As Perguntas 9 e 10 buscaram investigar se os oficiais conhecem alguma norma institucional — como leis, decretos, portarias ou outros documentos — que regulamente o processo de assunção de comando no âmbito do CBMDF. Os resultados apontam para uma lacuna significativa de conhecimento normativo: apenas 3,6% dos respondentes afirmaram conhecer algum documento com esse propósito, enquanto 96,4% responderam negativamente.

Entre os poucos que indicaram conhecer alguma norma, a referência mais mencionada foi à “assunção da carga”, uma prática administrativa vinculada à

responsabilidade patrimonial, mas que não trata especificamente do planejamento, das ações iniciais ou do processo de transição de comando enquanto função estratégica.

O resultado corrobora, portanto, a necessidade de se instituir uma normativa clara, objetiva e amplamente divulgada sobre o processo de assunção de comando, contemplando diretrizes operacionais, administrativas, patrimoniais e de gestão de pessoas.

4.2. Discussão

Os resultados obtidos ao longo da pesquisa demonstram, de maneira consistente, que a assunção de comando nas unidades operacionais do CBMDF é um processo pouco formalizado, marcado por experiências individuais, práticas informais e ausência de diretrizes institucionais consolidadas. Esse cenário reforça a relevância do presente estudo e valida a proposta de desenvolver um modelo formal de transição de comando.

A predominância de oficiais superiores na amostra e o fato de a maioria dos respondentes já ter exercido o comando de unidades operacionais garantem à pesquisa alto grau de legitimidade. Esses profissionais lidaram diretamente com os desafios inerentes ao momento da assunção e, portanto, suas percepções refletem vivências práticas que enriquecem o debate.

Os dados evidenciam que a elaboração de planos formais ainda é uma exceção. A maior parte dos comandantes recorre a planejamentos informais, construídos com base em sua experiência pessoal, sem registro documental ou alinhamento direto com os instrumentos estratégicos da Corporação. Essa realidade fragiliza a gestão por dificultar a continuidade administrativa e dificultar o acompanhamento de metas.

A saúde mental do efetivo surge como um tema recorrente, refletindo desafios contemporâneos em organizações de alta demanda psicológica, fato esse que se repete em todas as organizações da segurança pública. Além disso, a resistência à mudança destaca a importância de uma liderança adaptativa que

consiga engajar o efetivo na implementação gradual de novas culturas organizacionais.

As ações mais bem avaliadas reforçam que o período inicial deve focar no levantamento de informações detalhadas sobre a unidade. A reunião com o ex-comandante e a elaboração de diagnósticos emergem como passos essenciais para garantir uma transição eficiente e embasada.

Os relatos dos erros cometidos no passado pelos comandantes apontam para a relevância de um período inicial de observação. Mudanças abruptas e cobranças excessivas sem planejamento são vistas como contraproducentes e podem prejudicar a credibilidade do comandante junto ao efetivo.

Embora a interação com autoridades regionais e comunitárias não esteja entre as ações mais priorizadas, nas sugestões como fatores importantes que faltaram ser mencionados, é essencial para garantir apoio político e logístico a longo prazo.

Ainda que diversas ações tenham sido valorizadas pelos respondentes, como o diagnóstico do efetivo, das viaturas e da estrutura da unidade, a ausência de normativas que orientem o processo de forma sistemática foi unanimemente percebida como uma lacuna crítica. A falta de conhecimento sobre qualquer documento que regule a assunção de comando revela um vácuo normativo que contribui para práticas não consolidadas e, por vezes, contraditórias.

Esse cenário não é exclusivo do CBMDF, na PMDF, constatou-se situação semelhante: não há um documento específico que oriente a assunção de comando de unidades, existindo apenas normativas dispersas que não abrangem de forma integrada os aspectos administrativos, operacionais e estratégicos do processo. Esse dado reforça que algo que oriente esse procedimento é uma lacuna institucional também em outras forças de segurança pública, e que há espaço para avanços coordenados nesse campo.

Os achados deste estudo corroboram com a proposta apresentada por Teles (2021) no “Modelo de Planejamento Tático para o Comando Operacional

do CBMDF”, que enfatiza a necessidade de um planejamento estruturado capaz de alinhar a estratégia institucional às operações táticas. A adoção de um modelo de planejamento tático eficaz, como sugerido por Teles (2021), poderia tornar a transição de comando mais fluida, reduzindo incertezas, promovendo continuidade administrativa e fortalecendo a atuação dos comandantes no nível operacional.

Finalmente, o estudo de Leite (2021), complementarmente, aborda a aplicabilidade dos modelos de gestão contemporâneos no âmbito do CBMDF. O autor destaca que a utilização dos OKRs, como práticas de gestão, tem muito valor para o alinhamento estratégico.

Nesse contexto, a adoção de um modelo referência para a transição de comando não apenas facilitaria a adaptação dos novos comandantes às suas funções, como também contribuiria para uma gestão mais estruturada, orientada por metas claras e alinhada às diretrizes estratégicas da Corporação.

O modelo proposto, responde diretamente à pergunta inicial do estudo, oferecendo uma solução prática que garante eficiência, continuidade e padronização na assunção de comando, superando a falta de normativas e práticas informais identificadas.

4.3. Estudos Comparativos e Boas Práticas

A comparação com instituições como CBMSC, Forças Armadas e PMDF pode aprimorar a gestão do CBMDF, identificando boas práticas adaptáveis para otimizar a assunção de comando nos grupamentos.

O estudo comparativo, conhecido como *benchmarking*, permite identificar práticas de alto desempenho. Camp (1989), destaca que o *benchmarking* não se trata apenas de copiar modelos de sucesso, mas sim de compreender suas bases e adaptá-las de forma estratégica à cultura e às necessidades específicas da organização.

No contexto militar, comparar o CBMDF com outras forças possibilita avaliar diretrizes de comando e alinhamento estratégico-operacional, orientando

oficiais na transição de comando com práticas já utilizadas que promovem eficiência e continuidade.

4.3.1. Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF)

Este estudo analisou normativas da PMDF, como as Portarias nº 1.204/2021 (Planejamento Estratégico), nº 1.152/2021 (Regimento Interno), e nº 1.037/2017 (Gestão de Viaturas), além do Plano de Comando do BPChoque (2021–2022). Uma entrevista com o comandante do 13º BPM identificou boas práticas aplicáveis ao CBMDF

As normativas orientam a gestão com diretrizes para planejamento, organização e recursos. O Regimento Interno define atribuições de cargos, enquanto o Planejamento Estratégico alinha ações à missão institucional. Os Planos de Metas (Portaria nº 1.148/2020) e o Ciclo de Planejamento (Portaria nº 1.139/2020) estabelecem metas mensuráveis, e a gestão de viaturas otimiza logística, embora não abordem diretamente a assunção de comando

O Plano de Comando do BPChoque destaca-se como exemplo prático e adaptável aos GBMs do CBMDF, especialmente devido à similaridade das escalas de serviço. O documento contempla um levantamento estratégico inicial com análise SWOT, definição de prioridades, desdobramento das ações em frentes administrativa e operacional, além de ênfase na capacitação continuada por meio de cursos e simulados – boas práticas que podem ser incorporadas ao CBMDF para otimizar a qualificação e a resposta operacional.

A entrevista com o Tenente-Coronel comandante do 13º BPM, revelou boas práticas que reforçam os princípios de planejamento, descentralização e valorização da tropa. Ao assumir o comando, o oficial estruturou um plano para ser seu estudo do CAEO (Curso de Altos Estudos de Oficiais) e dados de pesquisas distritais, promovendo uma análise detalhada do cenário urbano e criminal da região. Atribuiu a cada tenente a responsabilidade direta por alguma área específica de atuação do BPM, com autonomia para planejar e executar ações, passando a atuar como assessor direto do comandante. Tal modelo não

apenas potencializou a capacidade de resposta da tropa, como também fortaleceu o senso de responsabilidade dos oficiais subalternos.

Entre os principais desafios apontados, destacam-se a limitação de efetivo e a resistência a mudanças. Para enfrentá-los, o comandante ressaltou a importância de liderar pelo exemplo e manter um ambiente leve que favoreça a compreensão e adesão às novas diretrizes. Para ele, o plano de comando deve ser claro, realista e executável, servindo como norte para a gestão da unidade.

Por fim, observa-se que, apesar de a PMDF não dispor de uma normativa específica para a assunção de comando, possui um grande conjunto de portarias e planos institucionais fornece suporte relevante ao novo comandante, mas de forma dispersa. A adoção de um documento padrão de transição, como o proposto neste estudo para o CBMDF, poderia contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da corporação.

4.3.2. Corpo de Bombeiro Militar de Santa Catarina (CBMSC)

Para este estudo foram analisados os seguintes documentos:

- Plano de Comando CBMSC – Rumo ao Centenário – 2023-2026;
- Relatório de ações CBMSC – 2024.

O CBMSC destaca-se por adotar uma abordagem voltada à modernização e à busca por maior eficiência institucional. Seu Plano de Comando enfatiza a gestão estratégica, a otimização dos processos internos e a valorização do efetivo, promovendo melhores condições de trabalho e desenvolvimento profissional contínuo.

A otimização de processos no CBMSC com a implementação de indicadores de desempenho permite avaliar a eficiência dos serviços prestados e realizar ajustes rápidos. Além de fomentar a integração entre gestão operacional e administrativa reduz burocracias e aprimora a resposta a emergências. Um plano de ação com indicadores bem definidos e processos modernizados, asseguram que novos comandantes assumam seus cargos com diretrizes claras e gestão eficiente dos GBMs.

A valorização do efetivo é um dos pilares do CBMSC para garantir um serviço de excelência, baseada em uma política de capacitação contínua e incentivo ao desenvolvimento profissional. Além de aprimorar o desempenho técnico, a corporação investe em um ambiente organizacional saudável, promovendo motivação e reconhecimento.

A transição de comando em unidades militares é um processo fundamental para garantir a continuidade das operações, a preservação do conhecimento institucional e a eficiência na gestão de recursos humanos e materiais.

4.3.3. Exército Brasileiro (EB)

O Exército Brasileiro (2015), em seu documento MD31-MA-03^a, Doutrina do Sistema Militar de Comando e Controle (SISMC²), explica o ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Agir) como ferramenta para decisões em contextos operacionais complexos.

O ciclo OODA, constitui uma metodologia de tomada de decisão amplamente utilizada no meio militar por sua capacidade de promover respostas rápidas e adaptativas em cenários complexos. Pode ser aplicado por meio de um checklist: levantamento de informações (Observar), análise de diretrizes (Orientar), definição de prioridades (Decidir) e execução de medidas iniciais (Agir).

Adicionalmente, a doutrina do Exército enfatiza a importância da coleta e análise sistemática de dados operacionais para subsidiar decisões de comando. No âmbito do CBMDF, tal prática já encontra respaldo na existência do Portal de Gestão Estratégica e Inteligência (GESINT), um sistema que consolida indicadores de desempenho e dados operacionais. Integrar o GESINT à transição de comando facilita ao novo gestor um diagnóstico situacional e a definição de metas com base em evidências.

Dessa forma, a conjugação do ciclo OODA com o uso estruturado do GESINT qualifica significativamente a transição de comando, oferecendo ao oficial recém-empossado de GBM do CBMDF ferramentas técnicas que

favorecem uma gestão mais estratégica, responsiva e alinhada com os princípios de governança pública.

4.3.4. Força Aérea Brasileira (FAB)

A Força Aérea Brasileira (2023), em seu Plano Setorial do Comando de Preparo da Força Aérea Brasileira (COMPREP), no período de 2023 a 2026, enfatiza a importância do adestramento operacional como base para o desempenho institucional. Dentre as diretrizes estabelecidas, está a valorização de ciclos contínuos de instruções e simulados em ambientes realísticos.

A implementação de um programa específico de simulações voltado aos diversos cenários enfrentados pelos oficiais do CBMDF revela-se altamente pertinente. Tal programa deve contemplar desde procedimentos administrativos relacionados à gestão de GBM até respostas operacionais a eventos críticos, como incêndios em grandes edificações ou situações envolvendo o Sistema de Comando de Incidentes (SCI). Essa medida contribuiria para minimizar a ocorrência de erros, preservar os materiais utilizados nas instruções práticas e consolidar o conhecimento operacional necessário à tomada de decisões estratégicas.

4.3.5. Exemplos Internos de Planos Estruturados

No âmbito interno do CBMDF, foi estudado um plano de ação do 2º GBM e um do Centro de Treinamento Operacional (CETOP), que representam iniciativas bem estruturadas que já incorporam práticas de diagnóstico, planejamento e execução alinhadas às diretrizes institucionais.

O Plano do 2º GBM, por exemplo, apresenta ações claras com cronograma, indicadores, metas e análise prévia da unidade:

Diante dos objetivos específicos construídos, mediante estudo e análise de demandas levantadas da tropa, estatísticas operacionais, observações in loco e experiência profissional adquirida, foram construídas as seguintes ações de Comando (CBMDF, 2021a, p. 33).

O Plano do CETOP, por sua vez, é notável pela aplicação da metodologia ágil Scrum e pela valorização da capacitação contínua dos instrutores:

A delimitação de equipes organizadas no método Ágil permite a execução de tarefas multidisciplinares e o fracionamento de missões dentro das limitações de tempo para a entrega de produtos utilizáveis (CBMDF, 2020, p. 7).

No entanto, ambos os planos carecem de certas boas práticas identificadas em outras instituições, indicadores formais de desempenho e modelos padronizados de checklist para transição de comando. Em contrapartida, oferecem práticas aplicáveis ao documento modelo proposto neste artigo, como:

- Roteiros de ações táticas para os primeiros 90 dias de gestão;
- Levantamento participativo de demandas da tropa;
- Programas de saúde, valorização e integração comunitária;
- Estruturação do plano em ações administrativas, operacionais; e estratégicas.

Essas contribuições internas, somadas às experiências de outras instituições militares, fortalecem a proposta de criação de um documento institucional padronizado para a assunção de comando de Grupamentos de Bombeiro Militar no CBMDF.

4.4. Mapeamento do processo de assunção de comando

Com base nos dados levantados nesta pesquisa, bem como nas boas práticas identificadas em outras corporações militares e no PLANES 2025–2030 (CBMDF, 2025), foi possível modelar um processo estruturado para a assunção de comando em GBM. Esse mapeamento contempla as etapas críticas para uma transição eficiente e fundamentada.

Britto (2013), diz que qualquer organização que desejar iniciar ou revisar sua abordagem de gestão por processos pode seguir alguns passos que serão listados a seguir. Nesse contexto, cada um desses passos foram aplicados à realidade de assunção de comando em GBM do CBMDF:

1. *Descobrir os Processos Atuais*: foram identificadas, por meio de questionário com oficiais e revisão de experiências institucionais, as práticas efetivamente realizadas durante a assunção de comando, mesmo que não formalizadas.
2. *Descrever os Processos Atuais*: com base nas respostas dos participantes e na análise qualitativa, descreveu-se em detalhes como o processo tem ocorrido.
3. *Definir o Sentido dos Processos*: o estudo evidenciou que a assunção de comando tem como sentido principal garantir continuidade institucional, manter a eficiência da OBM e consolidar a autoridade do novo comandante de forma estratégica e respeitosa à cultura da unidade.
4. *Preencher a Cadeia de Valor*: a assunção de comando foi posicionada como um processo-chave de transição na cadeia de valor da governança operacional do CBMDF, influenciando diretamente o desempenho da unidade, o moral da tropa e a entrega do serviço público à sociedade.
5. *Certificar a Estratégia*: ao alinhar o modelo proposto com os objetivos do PLANES 2025–2030, o estudo demonstrou que uma assunção bem conduzida contribui para os pilares estratégicos da Corporação.
6. *Definir o que é Importante*: a análise dos dados permitiu identificar as ações consideradas prioritárias na assunção, como o diagnóstico do efetivo, escuta das alas, conferência de patrimônio, levantamento operacional e reuniões com o comandante antecessor.
7. *Diagnosticar o que é Importante*: observou-se, por meio das respostas dos oficiais, que nem todas as ações consideradas importantes estavam sendo executadas sistematicamente, revelando lacunas na forma como o processo tem sido conduzido e a necessidade de um modelo que apoie quem desconheça.
8. *Divulgar o Diagnóstico*: o presente trabalho representa, em si, um esforço de divulgação sistematizada do diagnóstico, fornecendo

subsídios objetivos para discussões internas e futuros estudos sobre assunção de comando.

9. *Propor o Tratamento*: a modelagem do processo em sete etapas, apresentada na seção 4.3, constitui a proposta de tratamento técnico às inconsistências observadas, oferecendo um roteiro claro, replicável e alinhado às boas práticas de gestão pública.
10. *Fazer Acontecer*: por fim, recomenda-se que o modelo proposto seja testado em unidades-piloto e difundido institucionalmente, de forma gradual e assistida, com envolvimento do escalão superior, fomentando a cultura de processos no âmbito do CBMDF.

Com essas informações em mãos, o processo foi descrito em sete etapas principais, cada uma composta por entradas (insumos necessários), tarefas (ações a serem executadas) e saídas (produtos ou resultados gerados). A seguir, apresenta-se o detalhamento:

Etapa 1 – Recebimento da Designação para o Comando

- Entrada: Boletim de nomeação, ordem de serviço ou comunicação oficial.
- Tarefas: Tomar ciência da designação; confirmar a data de assunção.
- Saída: Planejamento da transição e contatos iniciais com a unidade.

Etapa 2 – Reunião com o Comandante Antecessor

- Entrada: Informações operacionais, administrativas e situacionais da unidade.
- Tarefas: Escuta ativa sobre o histórico do GBM; identificação de pendências; orientações gerais sobre liderança, processos e desafios enfrentados.
- Saída: Relatório informal de transição e *checklist* de pendências a serem acompanhadas.

Etapa 3 – Diagnóstico Inicial da Unidade

- Entrada: Acesso ao GESINT, prontuários do GBM, entrevistas com chefias.
- Tarefas: Diagnóstico do efetivo; diagnóstico de viaturas; Conferência de patrimônio; diagnóstico da estrutura física; Avaliação do clima organizacional e da saúde mental da tropa.
- Saída: Documento de diagnóstico preliminar com subsídios para o planejamento.

Etapa 4 – Reuniões com a Tropa e Identificação de Lideranças

- Entrada: Observações in loco e escuta ativa.
- Tarefas: Reuniões com as alas separadamente; Levantamento de sugestões dos militares; Identificação de lideranças.
- Saída: Lista de prioridades internas; base para engajamento da equipe e coesão institucional.

Etapa 5 – Levantamento Estratégico e Operacional

- Entrada: Dados do SIMMAR, estatísticas operacionais, histórico de ocorrências.
- Tarefas: Análise do perfil da área de atuação; Levantamento das demandas administrativas da unidade; Avaliação de indicadores de desempenho anteriores.
- Saída: Mapa situacional do GBM e região; dados para construção de metas e indicadores.

Etapa 6 – Definição de Objetivos e Metas

- Entrada: Diagnósticos e dados estratégicos do CBMDF.
- Tarefas: Elaboração de objetivos estratégicos e operacionais da unidade; Definição de OKRs, alinhados ao PLANES 2025–2030.
- Saída: Plano de Ação Formal do GBM, com metas claras e indicadores definidos.

Etapa 7 – Implementação e Monitoramento

- Entrada: Plano de ação aprovado internamente.

- Tarefas: Distribuição de responsabilidades; Monitoramento do cumprimento das metas; Revisão periódica.
- Saída: Relatórios de desempenho; ajustes táticos; continuidade institucional assegurada.

Esse mapeamento foi construído a partir da convergência entre os dados obtidos na pesquisa de campo e as boas práticas identificadas em outras organizações militares, contemplando de forma estruturada as dez ações consideradas mais relevantes pelos oficiais entrevistados. A proposta não apenas sistematiza a experiência prática, mas também oferece um referencial técnico que pode subsidiar a assunção de comando no CBMDF. O esquemático da modelagem está no Apêndice C e seu detalhamento está no Apêndice D.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um modelo institucional de assunção de comando para GBM no âmbito do CBMDF, a partir do mapeamento de práticas existentes, da identificação de lacunas institucionais e da escuta qualificada de oficiais com experiência na função de comando. A pesquisa demonstrou que, embora o processo de transição de liderança seja recorrente na dinâmica da Corporação, ainda há uma carência significativa de diretrizes formais, instrumentos e orientações estruturadas que promovam uma gestão mais eficiente, integrada e alinhada às diretrizes estratégicas institucionais.

A análise das respostas ao questionário aplicado revelou uma série de práticas valiosas já adotadas por alguns oficiais, especialmente aquelas voltadas à realização de diagnósticos operacionais, estruturais e de pessoal nos primeiros dias de comando. No entanto, tais práticas não são uniformemente distribuídas entre os comandantes, o que evidencia a necessidade de institucionalização de boas práticas. A predominância de planejamentos informais e a baixa frequência de elaboração de planos formais reforçam esse cenário, ao passo que a ausência de conhecimento normativo sobre o tema confirma a inexistência de um protocolo amplamente difundido.

A experiência relatada por oficiais que já exerceram o comando apontou ainda dificuldades marcantes, como a resistência à mudança cultural, os conflitos internos e a falta de clareza quanto aos objetivos operacionais da unidade. Tais desafios, aliados à alta rotatividade de comandantes e à interferência de fatores externos à lógica institucional, impactam diretamente a eficácia da liderança, a continuidade administrativa e a qualidade do serviço entregue à sociedade.

Diante desse contexto, a criação de um modelo formal de planejamento para assunção de comando — proposto como produto deste estudo — se apresenta como uma ferramenta essencial para fortalecer a governança institucional, garantir maior previsibilidade nos processos de transição e fomentar uma cultura de gestão baseada em evidências, metas claras e comunicação estratégica.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a reflexão institucional sobre a importância da fase de transição de comando e sirvam de base para futuras iniciativas normativas e formativas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão nas unidades operacionais da Corporação. Sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicação do modelo em diferentes unidades do CBMDF, bem como estudos sobre sua normatização e a investigação do impacto desse modelo na continuidade administrativa e nos indicadores de desempenho das unidades.

6. REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento** – BPM CBOK. Versão 3.0. 1ª edição. Brasil: ABPMP, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000/2000**: Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2004.

BRASIL. **Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8255.htm. Acesso em: 9 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 31.817, de 21 de junho de 2010**. Regulamenta o inciso II, do artigo 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 22 jun. 2010. Acesso em: 19 mar. 2025.

BRASIL; EXÉRCITO; ESTADO MAIOR. **Catálogo de capacidades do exército**. 2015. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/433>. Acesso em: 9 jun. 2024.

BRITTO, G. C. de. **BPM Para Todos. Uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.

BRITTO, G. C. de. **Guia para Formação de Analistas de Processo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Câmara Brasileira do Livro, 2011.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração empresarial. São Paulo, Pioneira. Robert Camp, 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Manual para normatização de trabalhos acadêmicos**. Ed. rev. Brasília, DF: CBMDF, 2019.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, **Planejamento Estratégico 2017-2024**. Boletim Geral nº 073 de 18 de abril de 2023, Comando Geral, 2023, Brasília, DF.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, **Planejamento Estratégico 2025-2030**. Boletim Geral nº 009 de 14 de janeiro de 2025, Comando Geral, 2025, Brasília, DF.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano de Ação do 2º Grupamento de Bombeiro Militar – Taguatinga**. Brasília, DF: CBMDF, 2021a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano de Ação do Centro de Treinamento Operacional – CETOP**. Brasília, DF: CBMDF, 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 35, de 26 de novembro de 2019**. Institui diretrizes para elaboração de plano de ação pelo Comandante do COESP, COMAR, Unidade Especializada e GBM e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 26 nov. 2019. Acesso em: 19 mar. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020**. Aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 25 nov. 2020. Acesso em: 19 mar. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 19, de 1º de outubro de 2020**. Aprova o Plano de Emprego Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 1º out. 2020. Acesso em: 19 mar. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria de 13 de janeiro de 2025**. Aprova o Planejamento Estratégico do CBMDF 2025-2030. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 13 jan. 2025. Acesso em: 19 mar. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria de 29 de dezembro de 2011**. Aprova a norma de padronização da frota de veículos terrestres do CBMDF. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 29 dez. 2011.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **Plano de Comando 2023–2026: Rumo ao Centenário**. Florianópolis: CBMSC, 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **Relatório de Ações Institucionais – 2024**. Florianópolis: CBMSC, 2024.

COSTA, G. N. P. **Gestão de pessoas: análise das nomeações de comandantes de unidades operacionais do CBMDF sob a ótica da governança pública**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2023.

OLIVEIRA, G. C. **Uma metodologia para o levantamento estratégico dos Grupamentos Bombeiro Militar – GBMs do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF)**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar “Coronel Osmar Alves Pinheiro”, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 6.142, de 07 de agosto de 1981**. Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal. Brasília, DF. Diário Oficial do Distrito Federal, 1981. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/decretos-distritais/> Acesso em: 09

jun. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 31.817, de 21 de junho de 2010**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, 22 jun. 2010. Disponível em:

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/63268/Decreto_31817_21_06_2010.html
Acesso em: 09 jun. 2024.

DOERR, J. **Measure What Matters**: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Nova York: Penguin, 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. MD31-MA-03A: **Doutrina para o Sistema Militar de Comando e Controle – SISMC²**. Brasília: Ministério da Defesa, 2015.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. **Plano Setorial do Comando de Preparo (COMPREP) 2023–2026**. Brasília: FAB, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37672>. Acesso em: 27 jan. 2024.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, J. A. P. **Aplicabilidade no CBMDF dos Decretos que estabelecem modelos de gestão contemporâneos**: governança para resultados. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2021.

LOBO, C. V., CONCEIÇÃO, R. D., & OLIVEIRA, S. B. Gestão por processos: um estudo de aplicação da notação BPMN em uma empresa de serviços do setor de óleo e gás. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 1, 94-110, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/133>. Acesso em: 27 jan. 2024.

MATOS, A. Rock Content. **OKR: O que é e como implementar a metodologia?** 2024. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/okr/>. Acesso em: 8 fev. 2025.

MPF. **Manual de gestão por processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013.

QUANTIVE. **What is an OKR? OKR Definition, Framework & Examples**. Quantive, 2025. Disponível em: <https://quantive.com/resources/articles/okr-meaning>. Acesso em: 8 jun. 2025.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, C. N. N. da; PORTO, M. D. **Metodologia científica descomplicada: pesquisa e prática para iniciantes**. EDITORA IFB, 2016.

SILVA, G. M. da. **Plano de Ação do 2º Grupamento De Bombeiro Militar - Taguatinga**. 2021. Trabalho Final da disciplina Chefia Aplicada ao Comando no nível Tático do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2021.

TELES, A. B. S. **Modelo de planejamento tático para o Comando Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO **Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas**: 2020. Governança na gestão pública. Artigo, Brasília, 2020. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Disponível em:
https://portal.tcu.gov.br/data/files/16/B0/CB/52/F8488710D5D7F787E18818A8/Referencial%20para%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Governan%C3%A7a_web.pdf. Acesso em: 9 jun. 2024.

APÊNDICE A – ENTREVISTAS

Pergunta 1

- Qual o posto do senhor?

Pergunta 2

- Já assumiu comando de alguma unidade no CBMDF? Se sim, quantas e quais?

Pergunta 3

- Quantas vezes elaborou, formalmente ou informalmente, um plano de ação ao assumir o comando de alguma unidade militar?

Pergunta 4

- Na primeira vez que assumiu, quais foram as maiores dificuldades enfrentadas?

Pergunta 5

- Se recorda de alguma ação tomada antes que hoje considera errada ou desnecessária?

Pergunta 6

- Em relação a ações de diagnóstico de unidades, tanto para área de atuação, áreas de risco, viaturas, ferramentas e recurso pessoal, tomadas de conta entre outros, como também sobre efetivo, afastamentos e periodicidade, conseguiria colocar em ordem de importância as 10 primeiras ações que o senhor faria ao assumir uma unidade do CBMDF?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Pergunta 1: Qual o posto do senhor?

- Marcar apenas uma alternativa:
 - Aspirante
 - 2º Tenente
 - 1º Tenente
 - Capitão/ Capitã
 - Major
 - Tenente-Coronel
 - Coronel

Pergunta 2: Já assumiu comando de alguma unidade no CBMDF?

- Marcar todas as alternativas cabíveis:
 - 1º GBM
 - 2º GBM
 - 3º GBM
 - 6º GBM
 - 7º GBM
 - 8º GBM
 - 9º GBM
 - 10º GBM
 - 11º GBM
 - 12º GBM
 - 13º GBM
 - 15º GBM
 - 16º GBM
 - 17º GBM
 - 18º GBM
 - 19º GBM
 - 21º GBM
 - 22º GBM
 - 25º GBM

- 34° GBM
- 36° GBM
- 37° GBM
- 41° GBM
- 45° GBM
- 1° ESAV
- 2° ESAV
- GAEPH
- GAVOP
- GBS
- GPCIU
- GPRAM
- Sierra 3
- Ainda não comande
- Outro: *inserir unidade militar*

Pergunta 3: Quantas vezes elaborou, formalmente, um plano de ação ao assumir o comando de alguma unidade militar?

- *Escolher um número da lista de 1 a 10.*

Pergunta 4: Quantas vezes elaborou, informalmente, um plano de ação ao assumir o comando de alguma unidade militar?

- *Escolher um número da lista de 1 a 10.*

Pergunta 5: Na primeira vez que assumiu, quais foram as maiores dificuldades enfrentadas?

- Saúde mental de militares da unidade
- Resolução de conflitos de militares da unidade
- Resistência à implementação de cultura organizacional
- Falta de experiência ou instrução para comandar
- Falta de equipe de apoio em tarefas administrativas
- Ausência de objetivo operacional bem definido

- Outros: *escrever sucintamente quais outros problemas que enfrentou*

Pergunta 6: Se recorda de alguma ação tomada anteriormente que hoje considera errada ou desnecessária?

- *Escrever sobre a situação*

Pergunta 7: Classifique a importância das seguintes ações ao assumir comando de uma unidade militar, onde 5 é muito importante e 1 é pouco importante. Marque apenas 10 opções:

- Reunião com o ex-comandante para passagem de serviço
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Elaboração de objetivos estratégicos e operacionais da unidade
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Diagnóstico do efetivo: quantitativo, movimentações, especialistas, prováveis dispensas à reserva;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Diagnóstico das viaturas: disponíveis, baixadas, manutenção, etc;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Diagnóstico operacional: principais ocorrências, áreas de risco, características operacionais da área, etc.
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Conferência de patrimônio;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Diagnóstico da estrutura da unidade: se a estrutura física está adequada;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Ouvir demandas das alas separadamente
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Reunir com as autoridades da RA para melhor integração;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Diagnóstico das demandas administrativas;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*

- Definição de rotina de reuniões;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*
- Identificar lideranças dentro da unidade;
 - *Escolher um número de 1 a 5 para classificação.*

Pergunta 8: Existe alguma ação que considera importante e não está na lista?

- *Escrever sucintamente quais.*

Pergunta 9: Conhece alguma lei, decreto, portaria, regulamentação ou documento que aborde assunção de comando de unidade no CBMDF?

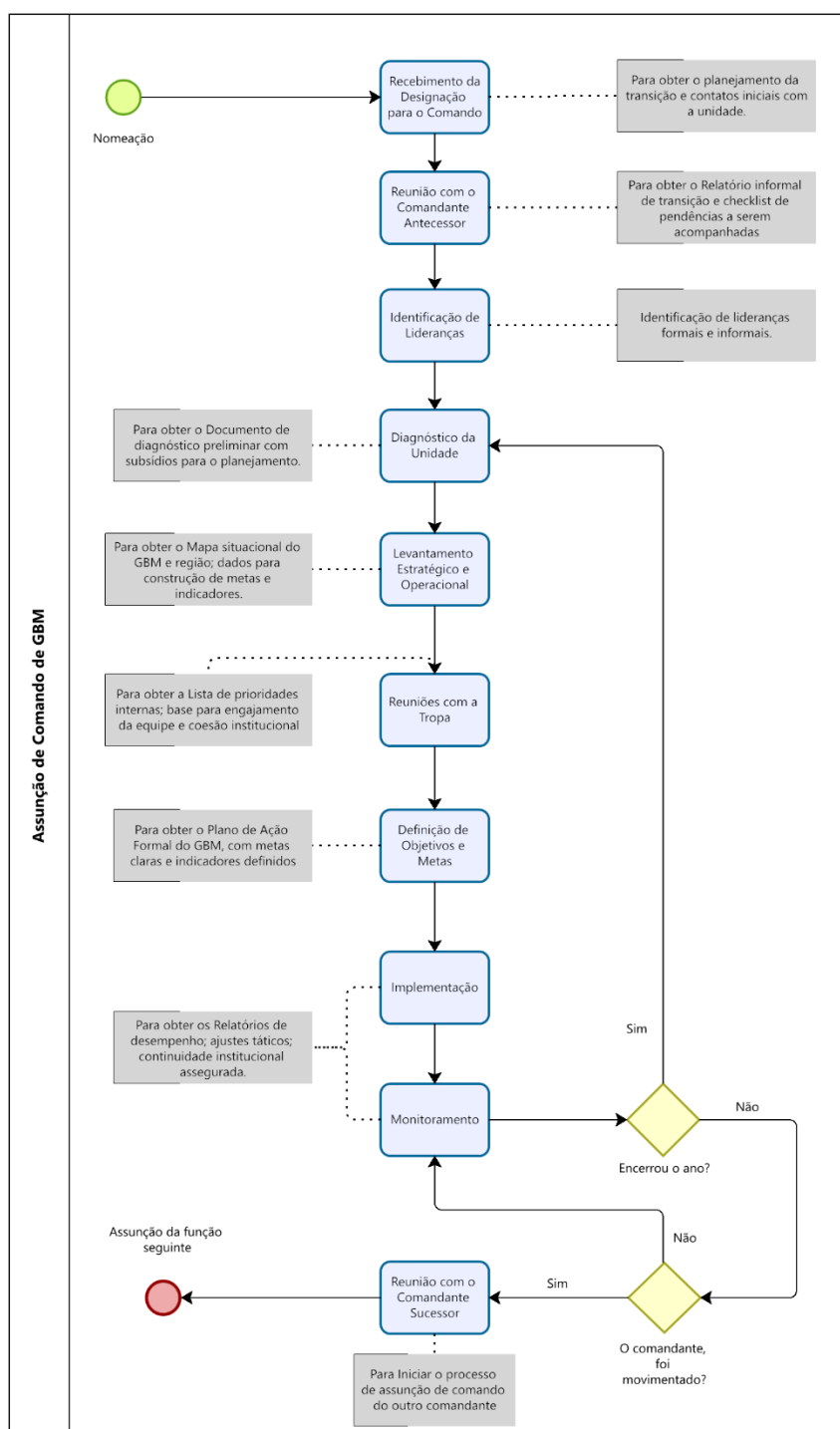
- *Sim;*
- *Não.*

Pergunta 10: Se a resposta anterior foi "Sim", qual ou quais?

- *Escrever nome ou número da lei, decreto, portaria, regulamentação ou documento.*

APÊNDICE C – MODELAGEM DO PROCESSO DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

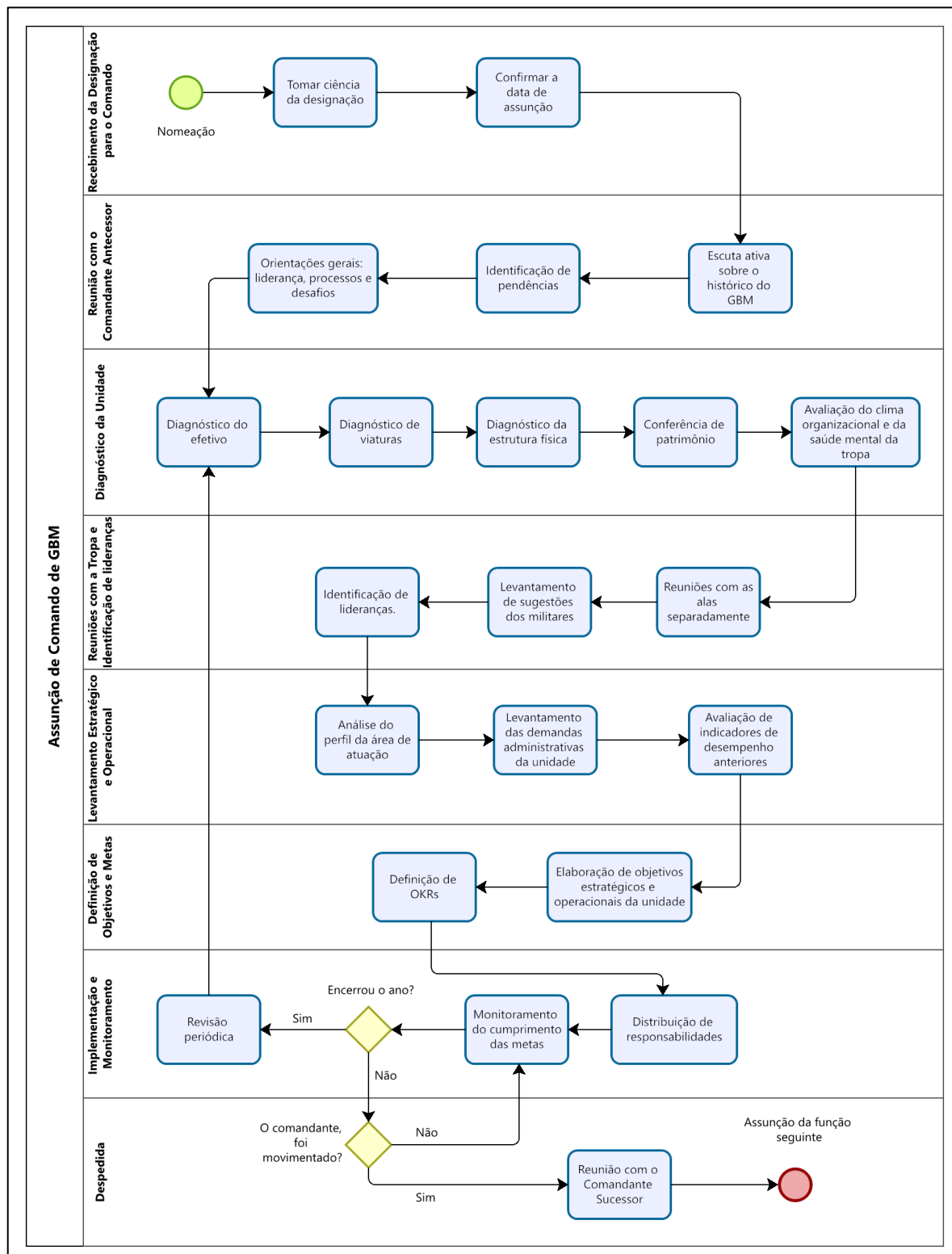
Figura C – 1: Processo de assunção de comando de GBM



Fonte: o autor.

APÊNDICE D – MODELAGEM DO PROCESSO DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

Figura D – 1: Processo de assunção de comando de GBM



Fonte: o autor.

APÊNDICE E - ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

1. **Aluno:** Cadete BM/2 Matheus Machado **Ramiro**
2. **Nome:** Documento Modelo para Assunção de Comando em Grupamentos de Bombeiro Militar do CBMDF.
3. **Descrição:** Trata-se de um documento estruturado que orienta os oficiais do CBMDF durante o processo de assunção de comando em Grupamentos de Bombeiro Militar. O material reúne boas práticas, diretrizes institucionais e procedimentos recomendados para garantir uma transição eficiente, segura e alinhada aos objetivos estratégicos da Corporação.
4. **Finalidade:** Servir como instrumento orientador para oficiais que assumem o comando de Grupamentos de Bombeiro Militar no CBMDF, suprimindo a ausência de normativos, portarias ou diretrizes administrativas que centralizem as informações necessárias à transição de comando. O documento visa oferecer um referencial prático e confiável que contribua para a continuidade das ações estratégicas e para a qualificação da gestão nas unidades operacionais.
5. **A quem se destina:** Oficiais do CBMDF que assumirão o comando de Grupamentos de Bombeiro Militar, com foco nos postos de Capitão, Major e Tenente-Coronel.
6. **Funcionalidades:** Servir como roteiro prático para o processo de assunção de comando; apresentar sugestões de boas práticas de liderança e gestão aplicáveis ao comando; auxiliar na coleta e análise de dados da unidade; orientar a elaboração de planos de ação iniciais; orientar a criação de objetivos e metas; apoiar o novo comandante na tomada de decisão; contribuir para a continuidade das diretrizes estratégicas e operacionais do CBMDF.
7. **Especificações técnicas:**

Material textual: Documento em formato digital (.pdf), pode ser impresso, tamanho A4, com 82 páginas; Estrutura organizada em seções temáticas; inclui quadros e checklists adaptáveis.
8. **Instruções de uso:** O oficial designado para assumir o comando deverá consultar o documento antes do início da transição, utilizando-o como referência para planejar e executar as ações iniciais. As orientações podem ser adaptadas conforme as particularidades da unidade, desde que respeitado o alinhamento com os princípios institucionais. O material pode ser utilizado também como ferramenta de consulta ao longo do período de comando.
9. **Condições de conservação, manutenção, armazenamento:** Não se aplica.

APÊNDICE F - PRODUTO



ASSUNÇÃO DE COMANDO

EM GRUPAMENTOS DE BOMBEIRO MILITAR

**Desafios, Boas Práticas
e Proposta de Modelo
de Assunção**

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO DISTRITO FEDERAL**





FICHA TÉCNICA

© 2025. Centro de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que citada a fonte.

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF

Telefone: 0800 570 0800

Endereço Eletrônico: www.cbm.df.gov.br

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Comandante-Geral:

Cel. QOBM/Comb. Leonardo Duarte Raslan

Diretor de Ensino:

Ten-Cel. QOBM/Comb. Darlam Vidigal Macário

Comandante da Academia de Bombeiro Militar – ABMIL:

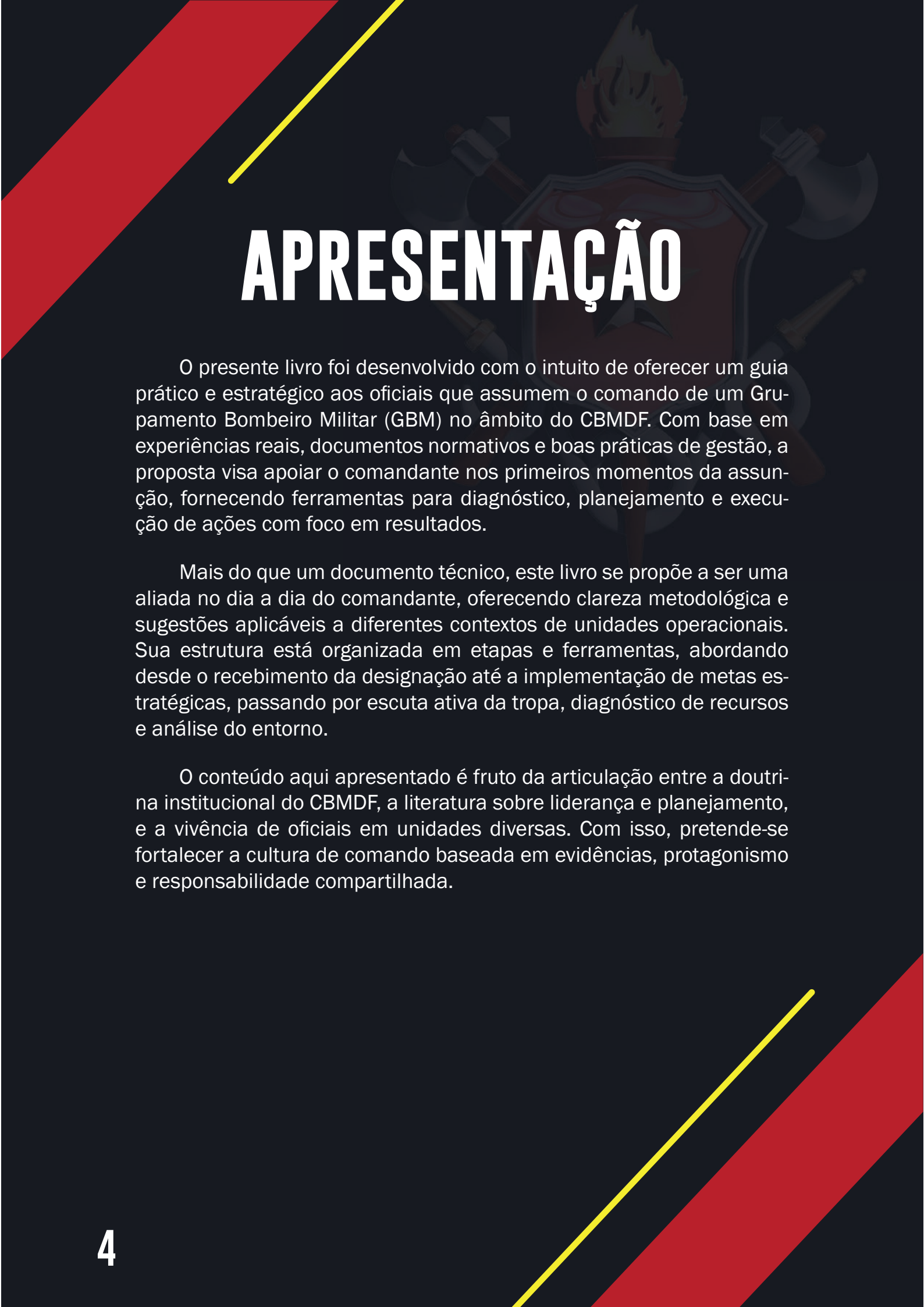
Ten-Cel. QOBM/Comb. Nilsa Antonia de Oliveira

Orientador:

Ten-Cel. QOBM/Comb. Rodrigo Almeida Freitas

Elaboração:

Cad. QOBM/Comb. Matheus Machado Ramiro

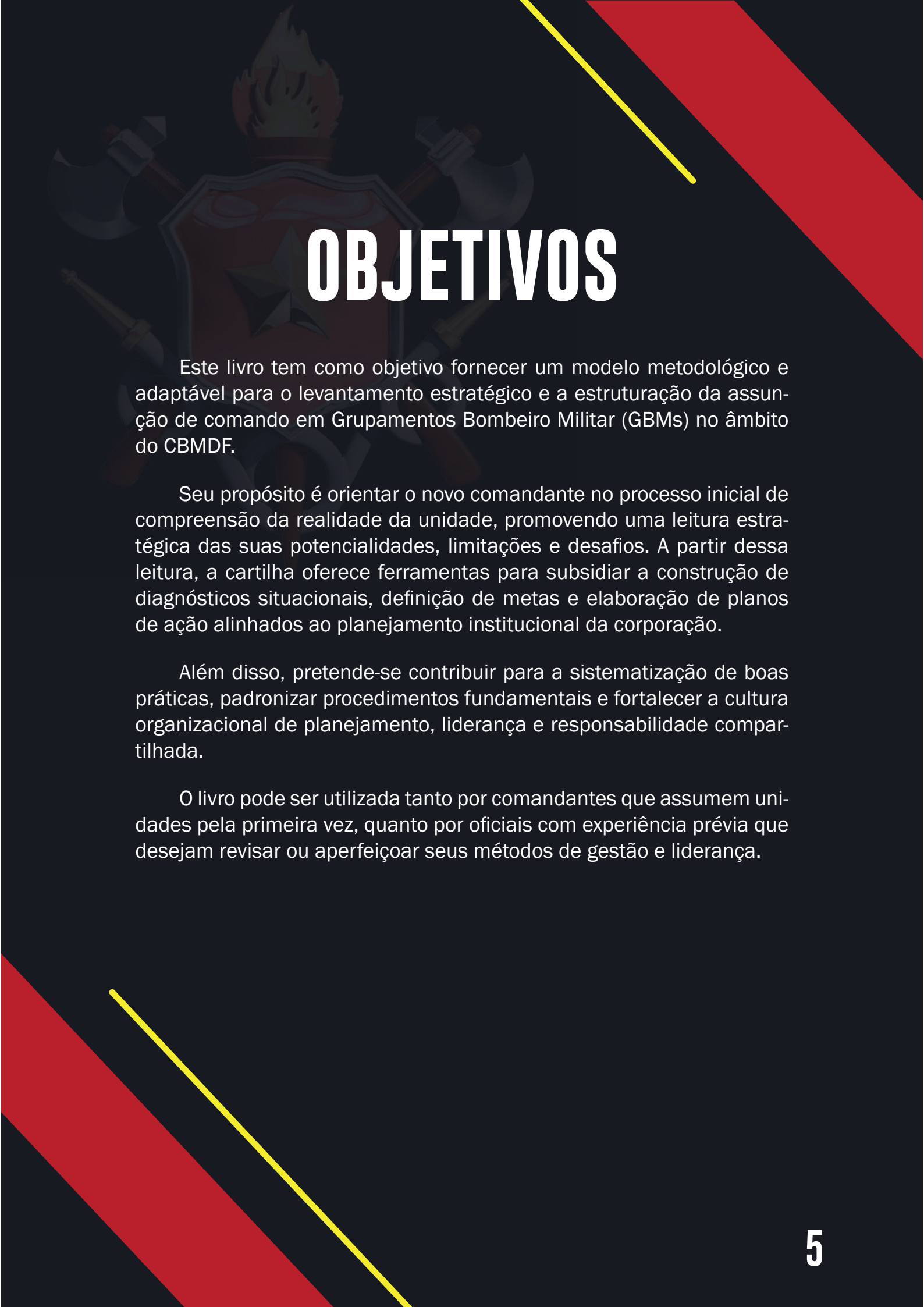


APRESENTAÇÃO

O presente livro foi desenvolvido com o intuito de oferecer um guia prático e estratégico aos oficiais que assumem o comando de um Grupamento Bombeiro Militar (GBM) no âmbito do CBMDF. Com base em experiências reais, documentos normativos e boas práticas de gestão, a proposta visa apoiar o comandante nos primeiros momentos da assunção, fornecendo ferramentas para diagnóstico, planejamento e execução de ações com foco em resultados.

Mais do que um documento técnico, este livro se propõe a ser uma aliada no dia a dia do comandante, oferecendo clareza metodológica e sugestões aplicáveis a diferentes contextos de unidades operacionais. Sua estrutura está organizada em etapas e ferramentas, abordando desde o recebimento da designação até a implementação de metas estratégicas, passando por escuta ativa da tropa, diagnóstico de recursos e análise do entorno.

O conteúdo aqui apresentado é fruto da articulação entre a doutrina institucional do CBMDF, a literatura sobre liderança e planejamento, e a vivência de oficiais em unidades diversas. Com isso, pretende-se fortalecer a cultura de comando baseada em evidências, protagonismo e responsabilidade compartilhada.



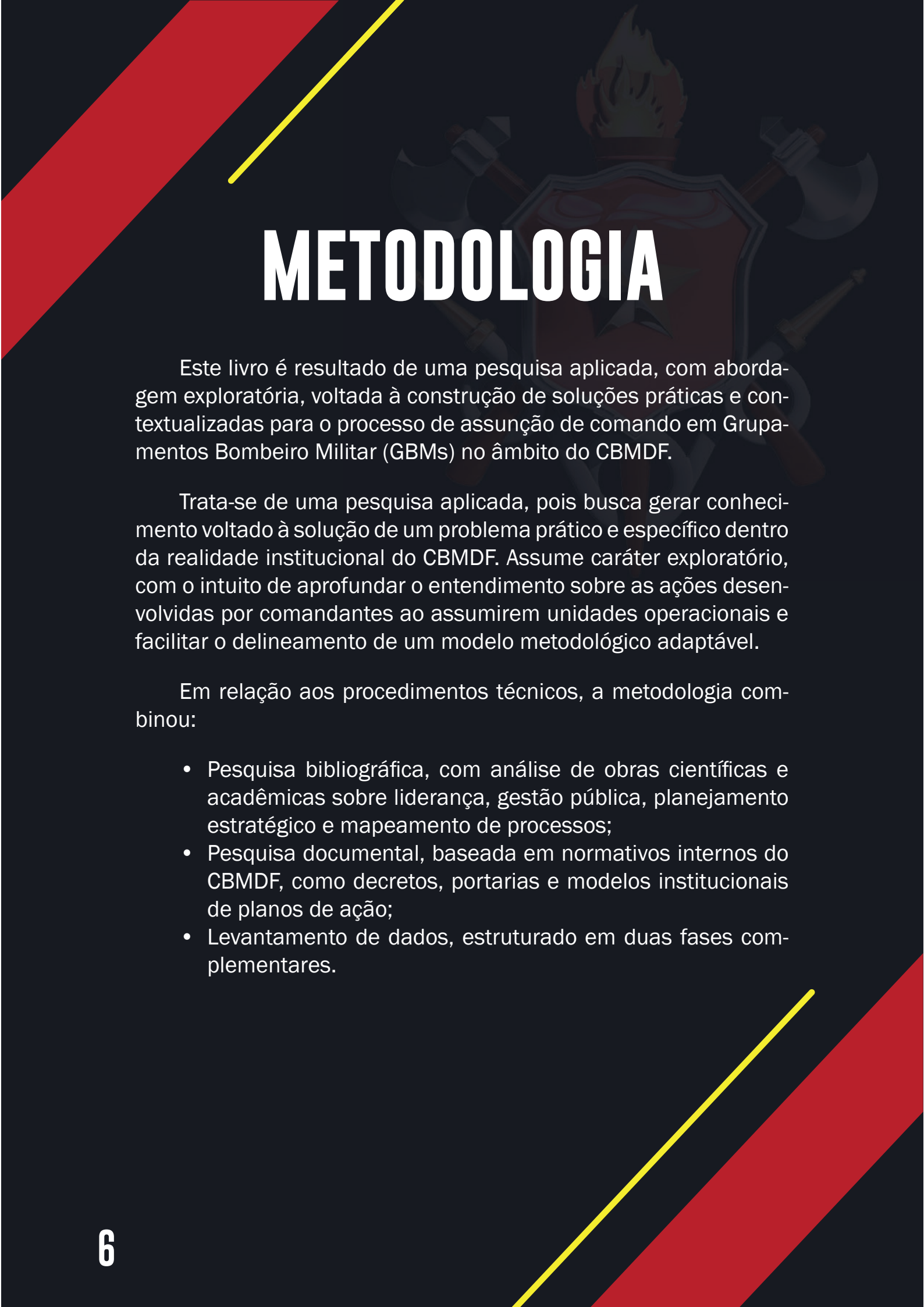
OBJETIVOS

Este livro tem como objetivo fornecer um modelo metodológico e adaptável para o levantamento estratégico e a estruturação da assunção de comando em Grupamentos Bombeiro Militar (GBMs) no âmbito do CBMDF.

Seu propósito é orientar o novo comandante no processo inicial de compreensão da realidade da unidade, promovendo uma leitura estratégica das suas potencialidades, limitações e desafios. A partir dessa leitura, a cartilha oferece ferramentas para subsidiar a construção de diagnósticos situacionais, definição de metas e elaboração de planos de ação alinhados ao planejamento institucional da corporação.

Além disso, pretende-se contribuir para a sistematização de boas práticas, padronizar procedimentos fundamentais e fortalecer a cultura organizacional de planejamento, liderança e responsabilidade compartilhada.

O livro pode ser utilizada tanto por comandantes que assumem unidades pela primeira vez, quanto por oficiais com experiência prévia que desejam revisar ou aperfeiçoar seus métodos de gestão e liderança.



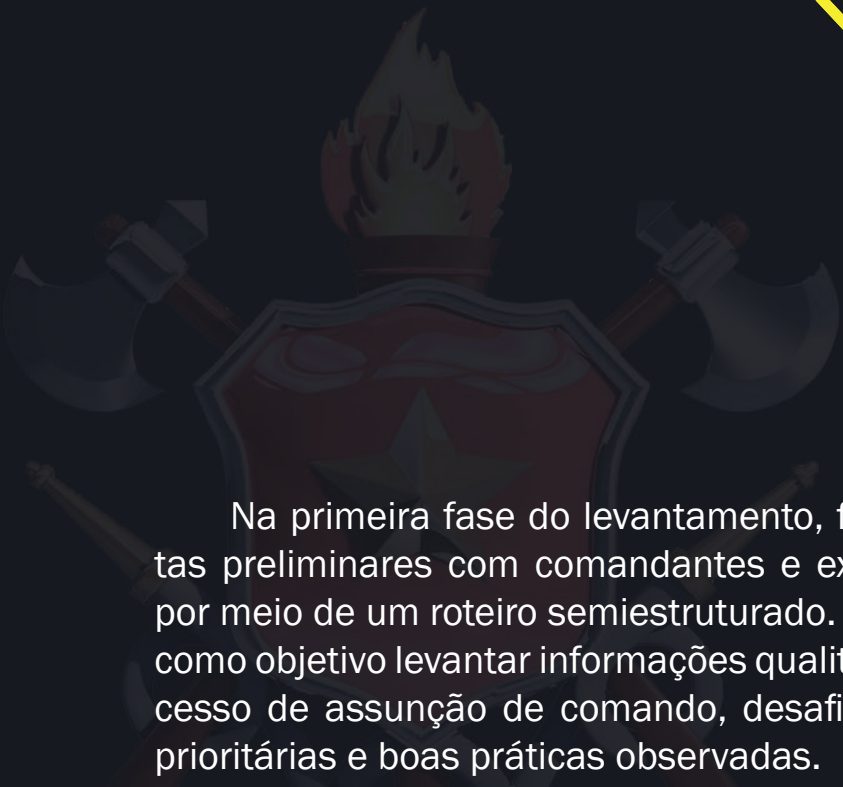
METODOLOGIA

Este livro é resultado de uma pesquisa aplicada, com abordagem exploratória, voltada à construção de soluções práticas e contextualizadas para o processo de assunção de comando em Grupos Bombeiro Militar (GBMs) no âmbito do CBMDF.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento voltado à solução de um problema prático e específico dentro da realidade institucional do CBMDF. Assume caráter exploratório, com o intuito de aprofundar o entendimento sobre as ações desenvolvidas por comandantes ao assumirem unidades operacionais e facilitar o delineamento de um modelo metodológico adaptável.

Em relação aos procedimentos técnicos, a metodologia combinou:

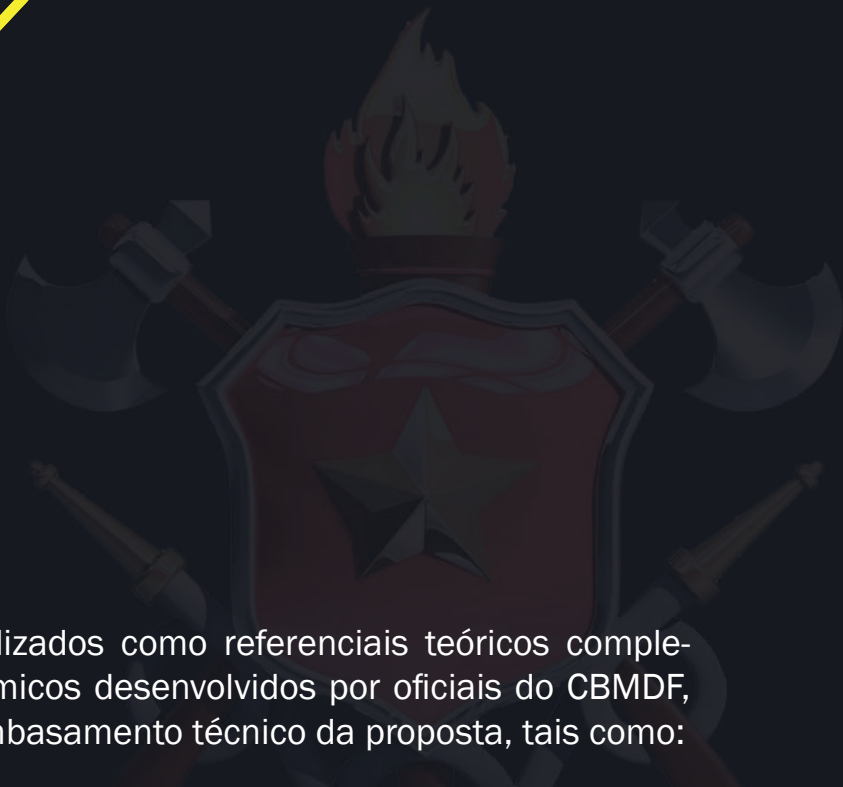
- Pesquisa bibliográfica, com análise de obras científicas e acadêmicas sobre liderança, gestão pública, planejamento estratégico e mapeamento de processos;
- Pesquisa documental, baseada em normativos internos do CBMDF, como decretos, portarias e modelos institucionais de planos de ação;
- Levantamento de dados, estruturado em duas fases complementares.



Na primeira fase do levantamento, foram realizadas entrevistas preliminares com comandantes e ex-comandantes de GBMs, por meio de um roteiro semiestruturado. Essas entrevistas tiveram como objetivo levantar informações qualitativas iniciais sobre o processo de assunção de comando, desafios enfrentados, decisões prioritárias e boas práticas observadas.

A partir das entrevistas, foi possível elaborar um questionário estruturado, aplicado a uma amostra maior de oficiais (preferencialmente capitães, maiores e tenentes-coronéis), o que permitiu obter uma base mais robusta e confiável de dados. O questionário buscou compreender como os oficiais que ainda não assumiram o comando se comportariam diante desse desafio e validar as práticas identificadas na fase anterior.

Com base nas respostas obtidas, foi possível levantar as principais ações adotadas no início da função de comando, elencar padrões de comportamento, identificar lacunas recorrentes e compreender os principais desafios enfrentados pelos comandantes ao assumir uma nova unidade. A partir dessa análise integrada, realizou-se uma modelagem do processo de assunção de comando, estruturando suas etapas, tarefas, entradas e saídas, com o objetivo de oferecer uma referência sistematizada e aplicável aos oficiais que venham a exercer essa função no CBMDF.



Além disso, foram utilizados como referenciais teóricos complementares trabalhos acadêmicos desenvolvidos por oficiais do CBMDF, que contribuíram para o embasamento técnico da proposta, tais como:

- COSTA, G.(2023): propõe uma metodologia de levantamento estratégico voltada ao diagnóstico das unidades operacionais;
- BARROS (2023): trata da aplicação de business intelligence na gestão das unidades multiemprego;
- LEITE (2021): discute a aplicação da governança para resultados no CBMDF;
- TELES (2021): apresenta um modelo de planejamento tático para o Comando Operacional da corporação;
- SILVA (2021): desenvolve um plano de ação voltado ao 2º GBM.

Com o cruzamento entre os dados coletados e os referenciais analisados, foi possível gerar um modelo prático de referência — representado nesta cartilha — que visa apoiar os novos comandantes na condução estratégica e planejada da assunção de comando em suas unidades.



BASE LEGAL

A construção deste livro está fundamentada nos principais normativos institucionais que regem a organização, o funcionamento e os instrumentos de gestão do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). As seguintes normas constituem a base legal para a elaboração deste material:

Decreto Distrital nº 31.817, de 15 de fevereiro de 2010

Regulamenta a Organização Básica do CBMDF, estabelecendo sua estrutura organizacional, competências institucionais e os princípios norteadores de sua atuação. Esse decreto fundamenta a existência dos Grupamentos Bombeiro Militar (GBMs) e orienta sua organização como unidades operacionais.

Portaria nº 24, de 3 de fevereiro de 2020

Dispõe sobre o Regimento Interno do CBMDF, disciplinando os atos administrativos, as normas de conduta e as atribuições dos diversos setores e postos hierárquicos. Essa portaria define os papéis do comandante de unidade e os princípios de liderança e responsabilidade na chefia de GBMs.



Portaria nº 35, de 30 de abril de 2019

Estabelece as diretrizes para a elaboração de Planos de Ação no âmbito do CBMDF, orientando a estruturação de metas, objetivos, diagnósticos e indicadores de desempenho. Representa a principal referência normativa para a construção do plano de ação apresentado nesta cartilha.

Esses três documentos normativos fornecem o respaldo jurídico e institucional necessário para a aplicação das ferramentas apresentadas neste material, garantindo sua aderência à doutrina organizacional da Corporação.

SUMÁRIO

Conceitos Fundamentais	12
Etapas da Assunção de Comando	14
Etapa 1 – Recebimento da Designação para o Comando.....	14
Etapa 2 – Reunião com o Comandante Antecessor.....	15
Etapa 3 – Diagnóstico Inicial da Unidade	16
Etapa 4 – Reuniões com a Tropa e Identificação de Lideranças	18
Etapa 5 – Levantamento Estratégico e Operacional.....	19
Etapa 6 – Definição de Objetivos e Metas	20
Etapa 7 – Implementação e Monitoramento.....	22
Visualização do Processo	24
Detalhamento do Processo	26
Considerações Finais.....	26
Levantamento Estratégico.....	28
OKRs no Comando de GBMs.....	30
Síntese e Recomendações.....	32
Modelo de Aplicação	34
Considerações finais	58
Modelos de documentos para impressão.....	60



CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A compreensão dos conceitos a seguir é essencial para a aplicação adequada das propostas desta cartilha. Eles servem como base para o entendimento da lógica por trás do planejamento, da modelagem por processos e da definição de metas e indicadores no contexto do comando de unidades operacionais do CBMDF.

- **Planejamento Estratégico:** é um instrumento de gestão utilizado pelo alto comando da corporação para orientar, de forma sistêmica, os rumos e prioridades institucionais do CBMDF. Por meio dele, são definidos os objetivos e metas organizacionais de médio e longo prazo, os quais devem ser seguidos por todas as unidades da corporação, inclusive os GBMs, assegurando alinhamento entre as ações setoriais e a missão institucional.
- **Levantamento Estratégico:** é um processo sistemático de coleta, organização e análise de informações relevantes sobre determinado território, setor ou organização, com o objetivo de subsidiar o planejamento e a tomada de decisões. Trata-se de um instrumento essencial para ajustar as capacidades da unidade às necessidades locais.
- **Dado:** Registro bruto e isolado.
- **Informação:** Dado contextualizado.
- **Processo:** Conjunto de atividades sequenciais que transformam entradas em saídas com valor agregado. Na cartilha, o processo se refere à assunção de comando.
- **Tarefa:** Ação ou etapa específica dentro de um processo, com início, fim e responsáveis definidos.
- **Entrada:** Todo insumo necessário para iniciar uma tarefa ou processo (ex: documentos, dados, ordens).
- **Saída:** Resultado ou produto gerado por uma tarefa ou processo (ex: relatórios, diagnósticos, decisões).
- **OKRs (Objectives and Key Results):** Metodologia de definição de metas estratégicas, que combina um objetivo qualitativo com resultados-chave mensuráveis.

Esses conceitos serão retomados ao longo da cartilha, especialmente nas seções dedicadas à modelagem do processo de assunção de comando, à definição de metas e à proposta de plano de ação.



EM BRANCO

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



O processo de assunção de comando é estruturado em etapas claras e sequenciais, permitindo que o novo comandante conduza sua gestão com segurança, clareza e eficiência desde o início. A seguir, apresenta-se cada etapa em detalhes, incluindo a importância da fase, suas entradas, tarefas e saídas. Vale ressaltar que ao final desta cartilha encontram-se os documentos modelos em branco para que sejam impressos.

ETAPA 1 – RECEBIMENTO DA DESIGNAÇÃO PARA O COMANDO

O recebimento da designação representa o momento formal em que o oficial é oficialmente informado da missão que assumirá. Essa etapa é crucial, pois inicia o ciclo de planejamento que culminará com a assunção efetiva do comando. A clareza inicial sobre a nomeação permite que o futuro comandante se organize de forma adequada, estabeleça contatos iniciais e inicie o planejamento estratégico para uma transição tranquila e eficiente.

Entrada:

Boletim Geral com a nomeação, ordem de serviço ou comunicação oficial do Coman-

do Geral do CBMDF.

Tarefas:

- Tomar ciência formal e oficial da designação;
- Confirmar a data, hora e local exatos da assunção;
- Estabelecer contato inicial com o comandante que será substituído, com a unidade que assumirá e com eventuais setores administrativos relevantes.

Saída:

Planejamento inicial da transição, com cronograma preliminar das próximas ações e contatos já realizados com os responsáveis envolvidos.

Detalhamento das Tarefas:

Após receber formalmente sua nomeação pelo Boletim Geral com a nomeação ou comunicação oficial, o oficial deverá imediatamente certificar-se da publicação da designação pelos meios institucionais (sistemas de informação do CBMDF ou contatos administrativos). Essa ação é fundamental para garantir que não haja dúvidas sobre o ato formal que inicia o processo.



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

Em seguida, é necessário realizar contato com a autoridade superior responsável para confirmar e detalhar a data, hora e local exatos para a cerimônia de assunção do comando, se houver, com a alta rotatividade dos oficiais, não é sempre que é feita cerimônia. Esse contato prévio garante que o oficial esteja plenamente alinhado com os procedimentos protocolares e administrativos exigidos pela corporação.

Por fim, o comandante precisa iniciar contatos iniciais, ainda que breves, com o comandante antecessor e com representantes administrativos da unidade. Esses contatos têm o objetivo de estabelecer uma comunicação inicial amigável, facilitando a troca preliminar de informações gerais sobre o GBM, além de criar as condições para uma transição harmoniosa e bem planejada.

A partir dessas tarefas iniciais, o oficial terá condições de elaborar um planejamento preliminar para sua transição, incluindo cronogramas iniciais e agenda clara das etapas subsequentes. Isso possibilita ao comandante ter clareza das suas ações imediatas e reforça sua imagem de liderança organizada e consciente desde o início do processo.

ETAPA 2 – REUNIÃO COM O COMANDANTE ANTECESSOR

Essa etapa compreende uma reunião estratégica entre o comandante que está assumindo e o comandante que está deixando a unidade. É um momento essencial para uma transição eficiente e para garantir a continuidade administrativa e operacional do GBM. Nessa reunião, são compartilhadas informações valiosas sobre o histórico recente da unidade, desafios enfrentados e pendências existentes, permitindo ao novo

comandante antecipar possíveis dificuldades e aproveitar a experiência acumulada.

Entrada:

Informações administrativas, operacionais e situacionais da unidade, fornecidas pelo comandante antecessor.

Tarefas:

Realizar uma escuta ativa detalhada sobre o histórico recente do GBM;

- Identificar claramente todas as pendências administrativas e operacionais;
- Solicitar orientações específicas sobre a dinâmica de liderança adotada anteriormente e eventuais desafios enfrentados pelo comandante antecessor;
- Esclarecer dúvidas iniciais sobre procedimentos internos, relacionamento com instituições externas, e funcionamento interno das equipes operacionais.

Saída:

Relatório informal de transição contendo o histórico resumido do GBM e checklist detalhado das principais pendências identificadas que precisarão ser acompanhadas após a posse.

Detalhamento das Tarefas:

Durante a reunião com o comandante antecessor, o comandante entrante deverá inicialmente adotar uma postura de escuta ativa. A escuta ativa envolve fazer perguntas direcionadas, anotando informações relevantes sobre acontecimentos importantes ocorridos durante o comando anterior, como ocorrências operacionais críticas, questões administrativas recorrentes e problemas internos que exigiram decisões complexas.

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



Uma atenção especial deve ser dada à identificação de pendências administrativas e operacionais. O comandante deve solicitar que o antecessor detalhe cada pendência, esclarecendo quais providências já foram tomadas e quais ainda precisam ser implementadas. É importante registrar prazos, responsáveis envolvidos e impacto potencial dessas pendências no funcionamento da unidade.

Outro ponto fundamental é buscar orientações específicas sobre a dinâmica de liderança que foi adotada pelo comandante antecessor. Perguntas sobre quais estratégias funcionaram melhor para engajar a equipe, quais decisões não tiveram os resultados esperados e quais desafios pessoais o comandante enfrentou ajudam a estabelecer uma compreensão mais profunda do contexto institucional da unidade.

Finalmente, o comandante deve esclarecer dúvidas pontuais sobre processos internos, rotinas administrativas, relacionamento com outras unidades do CBMDF e instituições externas. Esse esclarecimento contribui para reduzir o tempo de adaptação inicial, garantindo maior eficiência.

Ao término da reunião, o comandante deverá consolidar as informações coletadas em um relatório informal e elaborar um checklist claro das pendências identificadas. Esses documentos serão ferramentas essenciais para orientar suas primeiras ações após assumir efetivamente o comando da unidade.

ETAPA 3 – DIAGNÓSTICO INICIAL DA UNIDADE

O diagnóstico inicial é uma etapa crítica do processo de assunção de comando, pois

permite ao comandante conhecer profundamente a situação real da unidade. Essa análise inicial fornece informações sobre o efetivo disponível, a condição dos equipamentos e veículos operacionais, o estado da infraestrutura, e aspectos fundamentais como o clima organizacional e a saúde mental da tropa. Essas informações são essenciais para uma gestão eficaz, permitindo decisões embasadas e estratégicas desde o início.

Entrada:

Acesso ao sistema institucional (GE-SINT), prontuários administrativos e operacionais do GBM, além de reuniões iniciais com as chefias intermediárias.

Tarefas:

- Realizar diagnóstico detalhado do efetivo (quantidade, qualificações, distribuição de pessoal e escalas);
- Avaliar detalhadamente as condições operacionais das viaturas e equipamentos disponíveis;
- Realizar uma conferência minuciosa do patrimônio físico da unidade, observando as condições estruturais e funcionais das instalações;
- Avaliar preliminarmente o clima organizacional e a percepção geral sobre a saúde mental da tropa, realizando entrevistas rápidas com lideranças e representantes das equipes operacionais;
- Identificar vulnerabilidades ou riscos imediatos que possam impactar diretamente o desempenho operacional da unidade.



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

Saída:

Documento formal contendo um diagnóstico preliminar completo da situação atual da unidade, que servirá de base para o planejamento estratégico e operacional.

Detalhamento das Tarefas:

O primeiro passo para o diagnóstico inicial é acessar o GESINT e os prontuários administrativos e operacionais do GBM. Nessa etapa, o comandante deve obter informações detalhadas sobre o efetivo atual, incluindo sua composição por especialidade, tempo de serviço, postos/graduações e funções desempenhadas. É fundamental verificar também as escalas operacionais e administrativas para identificar possíveis carências de pessoal ou desajustes nas distribuições de funções.

Outro ponto crítico é a avaliação das condições operacionais das viaturas e equipamentos da unidade. O comandante deve pessoalmente, ou por meio de equipe técnica, verificar cada veículo e equipamento operacional, certificando-se de seu estado geral, necessidade de manutenção preventiva ou corretiva e disponibilidade para emprego imediato em emergências. A documentação relativa às manutenções realizadas anteriormente deve ser revisada para evitar que falhas técnicas comprometam a prontidão operacional.

A conferência do patrimônio físico e estrutural é também essencial nessa fase. Recomenda-se uma inspeção completa nas instalações físicas do GBM, verificando condições de conservação, necessidades urgentes de reparos, adequação às normas técnicas e segurança dos militares. Aqui deve haver uma atenção relativa às instalações das

bombeiras, pois pela entrada relativamente recente, muitos GBMs ainda possuem instalações precárias para elas. Problemas estruturais identificados devem ser claramente registrados para posteriores providências.

Para complementar o diagnóstico, o comandante deve realizar breves reuniões ou entrevistas com as lideranças informais e representantes das equipes operacionais, focando na percepção desses militares sobre o clima organizacional e aspectos da saúde mental da tropa. Questões como motivação, relacionamento interpessoal, nível de estresse e eventuais conflitos internos devem ser avaliadas com atenção especial. Essas entrevistas, ainda que rápidas, fornecem insights importantes sobre a dinâmica interna da unidade e suas potencialidades ou vulnerabilidades humanas.

Por fim, é necessário identificar vulnerabilidades ou riscos imediatos que possam afetar diretamente o desempenho operacional, tais como problemas críticos na manutenção de equipamentos, deficiências graves de pessoal ou questões administrativas urgentes. O comandante deve registrar claramente esses pontos críticos, que exigirão atenção imediata após assumir efetivamente a unidade.

O resultado dessas atividades é o documento formal de diagnóstico inicial, que proporcionará uma visão clara, objetiva e estratégica das condições gerais do GBM e servirá como base sólida para as decisões posteriores e o planejamento do novo comando.

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



ETAPA 4 – REUNIÕES COM A TROPA E IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS

Esta etapa tem como objetivo promover uma aproximação inicial e efetiva do comandante com sua equipe operacional e administrativa. Reuniões com a tropa são essenciais para estabelecer um ambiente de confiança e cooperação mútua, além de permitir ao comandante compreender as demandas internas e identificar lideranças positivas. Essas informações são fundamentais para construir uma gestão transparente e participativa, garantindo maior adesão da tropa às futuras ações e decisões.

Entrada:

Informações obtidas no diagnóstico inicial da unidade, impressões pessoais do comandante e primeiras observações realizadas no ambiente interno da unidade.

Tarefas:

- Realizar reuniões presenciais segmentadas por alas operacionais, possibilitando maior abertura e demonstrando acessibilidade para a tropa;
- Levantar sugestões, críticas e demandas específicas apresentadas pelos militares durante as reuniões;
- Identificar claramente lideranças formais e informais que se destacam naturalmente dentro das equipes, registrando quem são essas lideranças e quais características positivas possuem;
- Registrar a percepção geral dos militares sobre os desafios diários e o funcionamento atual da unidade.

Saída:

Lista estruturada contendo prioridades internas identificadas, sugestões apresentadas pela tropa e lideranças claramente mapeadas. Esse documento será a base para ações futuras de engajamento, melhoria do clima organizacional e coesão institucional.

Detalhamento das Tarefas:

Nesta etapa, o comandante deve realizar reuniões presenciais com a tropa, obrigatoriamente dividindo os militares em suas alas operacionais e o efetivo administrativo. O objetivo desse formato segmentado é criar um ambiente que permita uma comunicação franca, aberta e confortável, favorecendo uma escuta mais profunda das percepções dos militares sobre o cotidiano da unidade.

Durante essas reuniões, o comandante deve estimular a participação ativa dos militares, solicitando sugestões para melhorias na gestão, na rotina operacional e administrativa, além de ouvir atentamente críticas construtivas e demandas específicas. É recomendável ter alguém responsável por anotar cuidadosamente todas as sugestões recebidas, destacando aquelas com maior potencial para gerar impactos positivos rapidamente, ajudando a demonstrar comprometimento com a tropa logo nos primeiros dias de comando.

Um aspecto central desta etapa é a identificação das lideranças naturais da tropa. O comandante deve estar atento à presença de lideranças informais que influenciam significativamente o comportamento e as atitudes dos demais militares. Essas lideranças geralmente são reconhecidas pelo respeito dos colegas, capacidade de comunicação, proatividade em resolver problemas e facilidade para mediar conflitos internos. O registro dessas lideranças permite ao



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

comandante formar uma rede de apoio interna, aproveitando tais influências positivas na implementação de futuras ações e projetos.

Por fim, as reuniões devem servir para registrar a percepção geral dos militares sobre os principais desafios cotidianos enfrentados na unidade, incluindo problemas operacionais recorrentes, dificuldades administrativas e questões relacionadas ao clima organizacional e relacionamentos interpessoais. Uma visão clara e honesta dessas percepções permitirá ao comandante compreender rapidamente o cenário real da unidade sob uma perspectiva interna, facilitando uma gestão mais assertiva e alinhada às necessidades e expectativas do efetivo.

O documento produzido ao final desta etapa deverá consolidar as prioridades internas da unidade, sugestões práticas fornecidas pela tropa e um mapa inicial das lideranças identificadas. Esse documento será essencial para embasar decisões estratégicas futuras relacionadas à gestão de pessoas, comunicação interna e engajamento efetivo dos militares.

ETAPA 5 – LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Esta etapa consiste em realizar uma análise detalhada e objetiva da realidade operacional e estratégica da unidade militar, abrangendo sua área de atuação, principais tipos de ocorrências, demandas administrativas, indicadores operacionais e riscos específicos. O levantamento estratégico oferece informações consistentes e relevantes para o planejamento e para a definição clara e precisa de objetivos e metas, alinhadas com as necessidades reais do GBM e com as diretrizes institucionais do CBMDF.

Entrada:

Dados extraídos dos sistemas institucionais, especialmente do Sistema de Monitoramento e Mapeamento de Áreas de Risco (SIMMAR), relatórios de estatísticas operacionais recentes e histórico de ocorrências registradas pela unidade.

Tarefas:

- Realizar análise detalhada da área de atuação do GBM, levando em conta particularidades geográficas, populacionais e socioeconômicas;
- Levantar as demandas administrativas atuais e pendentes, identificando claramente os pontos críticos que afetam diretamente a eficiência operacional e administrativa;
- Analisar estatísticas operacionais recentes, identificando padrões de ocorrências, períodos críticos e sazonalidades operacionais;
- Avaliar indicadores operacionais existentes, analisando seu desempenho histórico e identificando possibilidades concretas de melhoria;
- Identificar riscos específicos e recorrentes da região atendida, tais como áreas com alta incidência de incêndios, acidentes de trânsito frequentes ou outras situações críticas que exijam atenção especial por parte da unidade.

Saída:

Mapa situacional completo do GBM, com identificação clara das condições operacionais e estratégicas da região, principais demandas administrativas e operacionais, e indicação clara de riscos específicos recorrentes. Esses dados estruturados servirão como base direta para a definição dos

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



objetivos estratégicos e operacionais da unidade.

Detalhamento das Tarefas:

Inicialmente, o comandante deve realizar uma análise minuciosa da área de atuação do GBM, verificando fatores geográficos importantes como topografia, infraestrutura urbana e rural, acessibilidade das viaturas às regiões críticas, pontos estratégicos para posicionamento operacional e cobertura do serviço. É fundamental também compreender as características socioeconômicas e demográficas locais, tais como densidade populacional, perfil econômico predominante e principais vulnerabilidades sociais, o que pode influenciar na demanda operacional e em ações preventivas ou educativas.

Na sequência, é importante levantar as demandas administrativas existentes. Isso envolve identificar processos burocráticos pendentes, manutenção de viaturas e equipamentos, necessidades estruturais imediatas das instalações físicas, pendências administrativas da unidade e outras questões que possam impactar negativamente a eficiência operacional. Essa análise ajuda o comandante a priorizar ações imediatas logo após assumir o comando.

Outro ponto essencial é a análise das estatísticas operacionais recentes, utilizando dados fornecidos por sistemas institucionais como o SIMMAR e o GESINT. Este último, em especial, apresenta painéis consolidados que facilitam a visualização e a interpretação de dados coletados em diversos setores do CBMDF, tornando a análise mais ágil e acessível. A identificação de padrões operacionais e períodos críticos — como dias da semana, horários ou meses com maior incidência de ocorrências — permite otimizar escalas de

serviço, direcionar treinamentos específicos e prevenir situações críticas. Recomenda-se também a avaliação do tempo médio de resposta e da eficiência nas ações, a fim de promover melhorias contínuas nesses indicadores.

A avaliação dos indicadores operacionais já existentes é essencial para o planejamento estratégico. O comandante precisa observar o desempenho histórico da unidade em áreas específicas (ex.: combate a incêndios urbanos, atendimentos pré-hospitalares, salvamento veicular), identificando claramente as áreas onde os resultados estão abaixo do esperado e aquelas em que a unidade se destaca positivamente.

Finalmente, o levantamento dos riscos específicos recorrentes deve ser realizado de maneira aprofundada, incluindo uma análise detalhada de áreas críticas como regiões de incêndios frequentes, acidentes veiculares graves e recorrentes, ou locais com riscos industriais e estruturais. O registro desses riscos permitirá o planejamento estratégico operacional e preventivo mais assertivo e eficaz.

Ao final dessa etapa, o comandante terá consolidado um mapa situacional completo da unidade, contendo informações estratégicas fundamentais que apoiarão suas decisões futuras, permitindo uma gestão proativa, focada e orientada por dados objetivos e reais.

ETAPA 6 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Após realizar o levantamento estratégico detalhado, essa etapa consiste em estabelecer objetivos estratégicos e operacionais



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

concretos para a unidade. Essa definição deve estar alinhada aos resultados obtidos nas etapas anteriores e às diretrizes institucionais, especialmente ao Planejamento Estratégico do CBMDF (PLANES 2025–2030). A definição clara de objetivos e metas permite ao comandante direcionar esforços, medir resultados e promover uma gestão eficiente e baseada em resultados concretos.

Tarefas:

- Elaborar objetivos estratégicos gerais alinhados à missão institucional e às necessidades específicas do GBM;
- Definir metas claras, específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente delimitadas;
- Aplicar a metodologia de OKRs (Objectives and Key Results) para traduzir objetivos gerais em resultados mensuráveis e alcançáveis;
- Garantir que cada objetivo tenha entre dois e cinco resultados-chave claramente definidos e relacionados com a realidade operacional da unidade;
- Alinhar objetivos e metas aos indicadores institucionais do PLANES 2025–2030, garantindo aderência institucional e coerência estratégica.

Saída:

Plano de ação formal do GBM, contendo objetivos estratégicos e operacionais definidos de forma clara, metas detalhadas, indicadores de desempenho associados e prazos estabelecidos para cada resultado esperado.

Detalhamento das Tarefas:

A primeira tarefa nesta etapa é a formulação de objetivos estratégicos gerais. Esses objetivos devem refletir diretamente as conclusões obtidas nas etapas anteriores, espe-

cialmente no diagnóstico e no levantamento estratégico, além de estarem claramente alinhados à missão institucional do CBMDF e às diretrizes do planejamento estratégico (PLANES). Os objetivos devem refletir o que se espera alcançar no médio e longo prazo na unidade, tanto operacionalmente quanto administrativamente.

A definição das metas deve ser feita utilizando o modelo SMART, assegurando que cada meta seja específica (clara e precisa), mensurável (passível de acompanhamento quantitativo ou qualitativo), atingível (realista diante da situação atual), relevante (diretamente associada ao impacto operacional e institucional) e temporalmente delimitada (com prazos claros e definidos). Metas com essas características promovem clareza, objetividade e aumentam significativamente as chances de sucesso na execução.

Após estabelecer objetivos e metas iniciais, deve-se utilizar a metodologia de OKRs (Objectives and Key Results), traduzindo cada objetivo em resultados-chave específicos, com parâmetros claros e quantificáveis. Os resultados-chave são indicadores objetivos que permitem avaliar o avanço em direção à concretização dos objetivos. Para cada objetivo estabelecido, recomenda-se definir entre dois e cinco resultados-chave para manter o foco e evitar dispersão de esforços.

É fundamental garantir que todos os objetivos e resultados-chave estejam plenamente alinhados com os indicadores institucionais definidos pelo CBMDF no PLANES 2025–2030. Esse alinhamento institucional não só aumenta a efetividade das ações planejadas, como também facilita o acompanhamento pelo comando superior e melhora a prestação de contas em relação ao desempenho da unidade.

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



A consolidação final dessa etapa é a elaboração formal do Plano de Ação do GBM. Esse documento deverá conter uma descrição clara dos objetivos estratégicos e operacionais, detalhar cada meta estabelecida com seus resultados-chave associados, e explicitar claramente os indicadores e prazos para execução. O Plano de Ação deve servir como documento oficial e norteador das atividades do comandante ao longo do seu período à frente da unidade, assegurando uma gestão orientada por resultados concretos e mensuráveis.

ETAPA 7 – IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

A etapa final da assunção de comando envolve a execução prática do plano de ação previamente definido, acompanhada de um monitoramento constante para verificar se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas. Essa fase é crucial para assegurar que todo o planejamento realizado nas etapas anteriores resulte em ações concretas e em melhorias reais na unidade. A implementação acompanhada de perto permite ajustes rápidos e garante que os resultados esperados sejam efetivamente alcançados.

Entrada:

Plano de ação formal do GBM já aprovado internamente, contendo objetivos, metas, resultados-chave, responsáveis e prazos definidos.

Tarefas:

- Distribuir claramente as responsabilidades entre os membros da equipe, definindo quem é responsável por cada objetivo, meta e resultado-chave;
- Estabelecer rotinas de monitoramento

periódico (semanal, mensal e trimestral) para acompanhar o andamento das ações e o cumprimento das metas;

- Criar mecanismos claros e práticos de acompanhamento, como painéis de controle visuais, relatórios periódicos e reuniões regulares com a equipe responsável;
- Realizar revisões periódicas do plano de ação, identificando desvios e dificuldades para promover ajustes ágeis e eficazes;
- Garantir comunicação clara e contínua com a tropa sobre o progresso das metas, reforçando o compromisso coletivo e o engajamento institucional.

Saída:

Relatórios periódicos de desempenho operacional e administrativo, documento formal de avaliação e revisão das ações implementadas, e ajustes estratégicos ou táticos realizados para garantir o alcance das metas propostas e a continuidade institucional das ações iniciadas.

Detalhamento das Tarefas:

A primeira tarefa dessa etapa consiste em distribuir formalmente as responsabilidades sobre cada ação, objetivo e resultado-chave definidos no plano de ação. O comandante deve reunir-se com sua equipe direta e designar claramente responsáveis específicos, fornecendo orientações precisas sobre as expectativas, metas e prazos. A clareza na definição de responsabilidades assegura maior accountability (responsabilização) dentro da equipe e aumenta a eficiência operacional.

Após a distribuição de responsabilidades, é essencial estabelecer rotinas claras



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

de monitoramento periódico. Recomenda-se que o acompanhamento seja estruturado em diferentes intervalos: semanalmente para ações mais imediatas, mensalmente para avaliação intermediária de desempenho, e trimestralmente para uma avaliação estratégica mais aprofundada. Essa periodicidade variada permite ajustes mais rápidos e evita que desvios ou problemas menores cresçam e afetem significativamente o resultado final das ações planejadas.

É altamente recomendável a criação de mecanismos práticos e claros para o monitoramento das metas, tais como painéis visuais (dashboards), relatórios periódicos acessíveis e reuniões regulares de acompanhamento com a equipe responsável pelas ações. Esses mecanismos devem oferecer uma visão clara e objetiva sobre o progresso das ações em andamento, facilitando a comunicação interna e garantindo transparência no processo de gestão.

A revisão periódica do plano de ação também é fundamental. O comandante deve realizar reuniões formais para avaliar a execução das ações, identificar rapidamente possíveis desvios, dificuldades ou obstáculos enfrentados, e adotar soluções corretivas imediatas. Essa revisão contínua é essencial para ajustar metas, prazos ou mesmo recursos empregados, permitindo que o plano mantenha sua eficácia e relevância diante das mudanças ou dificuldades enfrentadas pela unidade.

Finalmente, a comunicação clara, frequente e aberta com toda a tropa é fundamental para garantir o engajamento coletivo nas ações planejadas. O comandante deve compartilhar regularmente o status de execução das metas, destacando avanços alcançados, reconhecendo esforços individuais e co-

letivos, e motivando continuamente a equipe em direção aos objetivos estabelecidos. Essa comunicação fortalece a cultura organizacional, eleva o moral da equipe e facilita a implementação prática das ações planejadas.

Ao final da etapa, devem ser produzidos relatórios formais de desempenho operacional e administrativo, destacando claramente resultados obtidos, dificuldades enfrentadas, ajustes estratégicos realizados e recomendações para a continuidade das ações. Esses relatórios são essenciais não apenas para documentar o progresso alcançado, mas também para assegurar a continuidade e sustentabilidade das ações implementadas, permitindo que futuras gestões possam dar prosseguimento ao trabalho iniciado, preservando assim a eficiência e excelência da unidade.

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



VISUALIZAÇÃO DO PROCESSO – FLUXOGRAMA DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

Este fluxograma que resume graficamente o processo de assunção de comando em Grupamentos Bombeiro Militar do CBMDF. Este fluxograma consolida as sete etapas descritas neste capítulo, permitindo uma visualização clara, direta e objetiva da sequência lógica das ações que devem ser conduzidas pelo novo comandante.

A estrutura do fluxograma foi desenvolvida para refletir não apenas a ordem cronológica das ações, mas também seus produtos esperados (saídas), as entradas necessárias para cada etapa e os pontos de tomada de decisão que influenciam a continuidade ou a revisão do planejamento.

O processo tem início com a nomeação oficial do comandante, seguido da etapa de preparação que inclui o recebimento da designação, reunião com o comandante antecessor e o levantamento inicial de informações da unidade. Em seguida, o ciclo passa pelo diagnóstico da unidade, pelo levantamento estratégico e operacional e pelas reuniões com a tropa, fundamentais para a identificação de lideranças e para a construção de um panorama completo da realidade local.

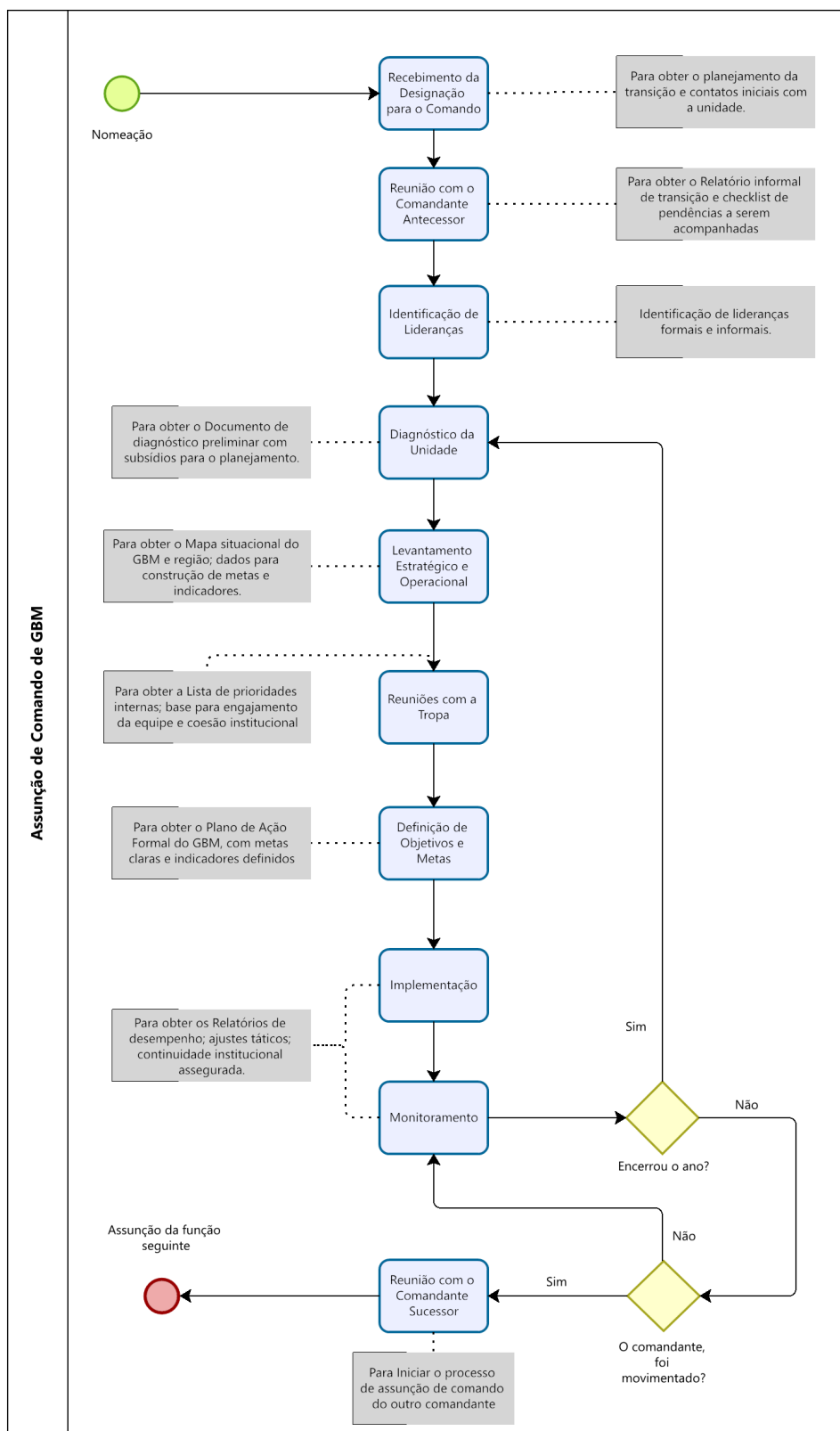
A partir dessas análises, o comandante estará apto a realizar a definição de objetivos e metas, utilizando ferramentas como OKRs para garantir clareza, foco e alinhamento institucional. Após essa etapa, inicia-se a fase de implementação das ações planejadas, que é acompanhada por um processo contínuo de monitoramento e ajustes táticos.

O fluxo considera ainda a lógica de continuidade institucional: ao final do ciclo, caso haja movimentação do comandante ou início de um novo ano de gestão, inicia-se o processo de transição para o sucessor, fechando o ciclo com a reunião de passagem de comando, reforçando a cultura de liderança orientada por dados, escuta ativa e planejamento estratégico.

Este fluxograma pode ser utilizado como um guia rápido, especialmente útil para consultas visuais por parte do comandante e sua equipe imediata, servindo como referência prática para o acompanhamento e execução das ações previstas nesta cartilha.



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



Processo de assunção de comando de GBM

ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



DETALHAMENTO DO PROCESSO – FLUXOGRAMA DE ASSUNÇÃO DE COMANDO

Complementando o fluxograma anterior, apresenta-se agora uma versão expandida e detalhada do processo de assunção de comando. Este fluxograma desdobra as sete etapas descritas neste capítulo em tarefas operacionais específicas, permitindo ao comandante compreender com clareza não apenas a sequência lógica, mas também as ações que efetivamente compõem cada fase.

A estrutura do fluxograma é organizada por faixas horizontais, que representam as macroetapas: desde o recebimento da designação, passando pelo diagnóstico, planejamento e implementação, até a transição final para o comandante sucessor. Em cada faixa, as tarefas foram sistematizadas para facilitar a consulta, o acompanhamento e a execução prática no contexto da unidade.

Além disso, o fluxograma reforça a importância da continuidade institucional, ao prever a revisão de metas ao longo do tempo e a transição planejada para o comandante sucessor, seja por movimentação funcional ou encerramento do ciclo anual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As sete etapas apresentadas neste capítulo representam um modelo estruturado e realista para a assunção de comando em unidades do CBMDF. A metodologia proposta considera desde o recebimento formal da designação até a implementação e monitoramento das ações estratégicas, contemplando também a transição planejada ao comandante sucessor. Cada etapa foi detalhada com

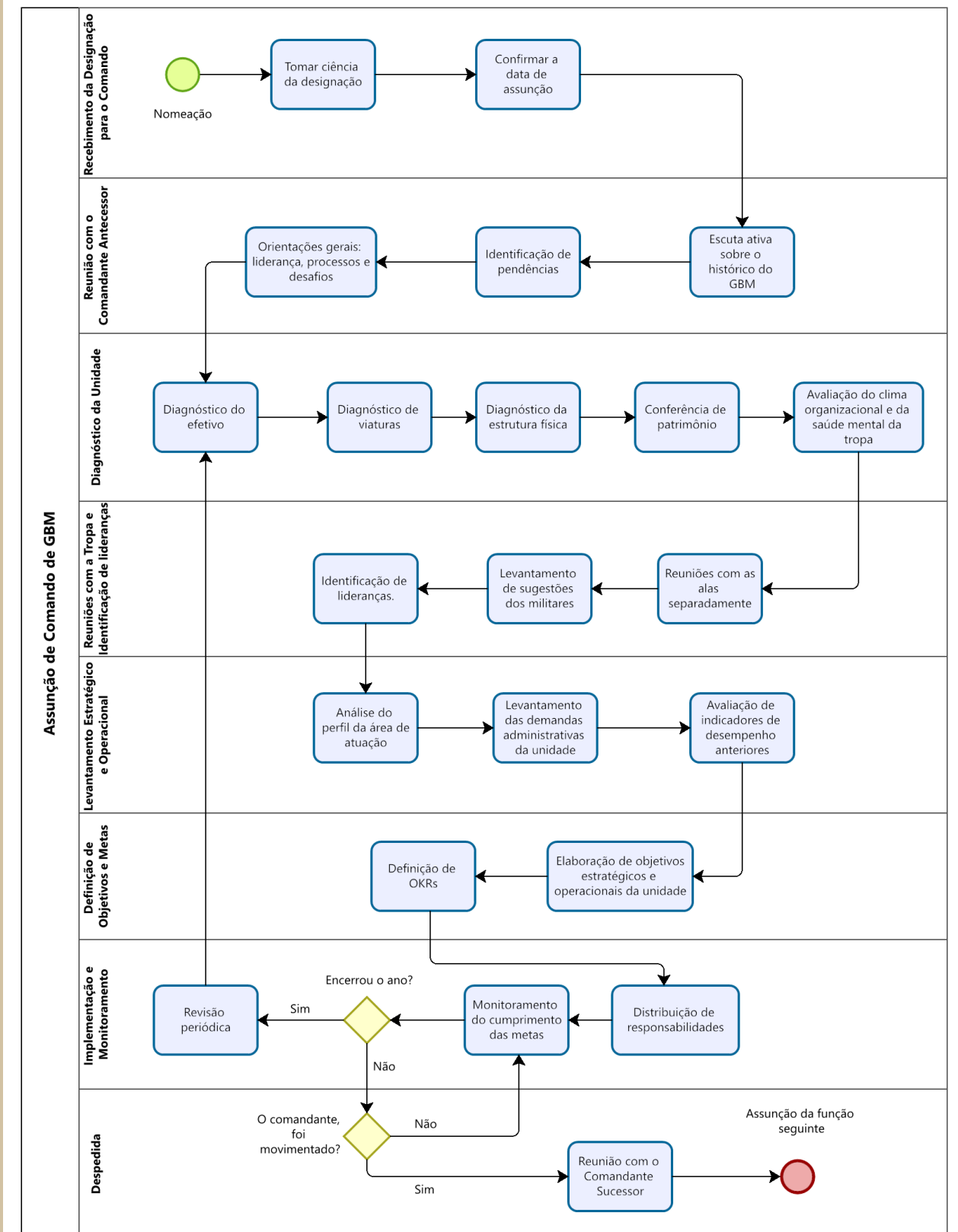
suas entradas, tarefas e saídas, permitindo ao oficial compreender, de forma clara e prática, os passos que deve seguir para assumir a função com segurança, legitimidade e preparo.

Os dois fluxogramas incluídos ao final deste capítulo oferecem representações visuais complementares e fundamentais para a aplicação prática desse modelo. O primeiro apresenta uma visão macro e cíclica do processo de assunção de comando, destacando os principais momentos de decisão e os produtos esperados em cada fase. Já o segundo desdobra essas fases em tarefas operacionais específicas, organizadas por macroetapas, proporcionando ao comandante uma leitura detalhada e orientada à execução.

Juntos, os fluxogramas fortalecem a proposta desta cartilha como um instrumento técnico e gerencial. Eles funcionam como guias visuais de referência rápida e estruturada, úteis tanto no planejamento inicial quanto no acompanhamento diário da gestão da unidade. Ao internalizar as etapas descritas e utilizar os fluxogramas como ferramenta de apoio, o comandante aumenta significativamente sua capacidade de liderar com planejamento, eficiência e continuidade institucional.



ETAPAS DE ASSUNÇÃO DE COMANDO



Detalhamento do processo de assunção de comando de GBM



LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO

O Levantamento Estratégico é uma ferramenta essencial para que o comandante conheça profundamente a realidade operacional e administrativa do GBM que assumirá. Consiste em uma análise detalhada de fatores locais, operacionais e estratégicos que fornecem informações consistentes e objetivas para subsidiar decisões futuras. Este capítulo detalha as ações que compõem o levantamento estratégico, explicando seu objetivo específico e importância prática. Todo o conteúdo apresentado foi fundamentado no estudo “Uma metodologia para o levantamento estratégico dos Grupamentos Bombeiro Militar do CBMDF”, elaborado por Gabriel Costa de Oliveira (2023), que serviu como principal referência técnica para esta sistematização.

1. ÁREA DE ATUAÇÃO DO GBM

Consiste na análise detalhada da região sob responsabilidade operacional do GBM, abrangendo características geográficas, infraestrutura local e particularidades populacionais e socioeconômicas.

Objetivo:

Identificar características locais relevantes que influenciam diretamente a atuação

operacional do GBM, permitindo a antecipação de dificuldades e um planejamento mais assertivo e preventivo.

2. ESTATÍSTICA OPERACIONAL

É a coleta e análise de dados históricos sobre as ocorrências atendidas pela unidade, tais como tipos de ocorrência, frequência, horários críticos, tempo de resposta e distribuição espacial das ocorrências na área.

Objetivo:

Permitir ao comandante identificar padrões e tendências operacionais, otimizando escalas, treinamentos específicos e ações preventivas para períodos e locais críticos identificados.

3. DADOS LOCAIS

Levantamento e análise detalhada sobre aspectos demográficos (população residente, perfil etário, densidade populacional), características das edificações (residenciais, comerciais, industriais) e condições de acessibilidade (qualidade e distribuição das vias públicas).



LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo:

Conhecer a estrutura física e social da região para antecipar demandas operacionais específicas e planejar adequadamente a distribuição de recursos e serviços da unidade.

4. RISCOS ESPECÍFICOS

Levantamento minucioso das vulnerabilidades e riscos recorrentes presentes na área de atuação da unidade, tais como áreas propensas a incêndios, locais com grande número de acidentes veiculares, regiões sujeitas a deslizamentos, alagamentos ou riscos industriais específicos.

Objetivo:

Identificar previamente situações críticas para permitir uma preparação específica da equipe operacional, adotando medidas preventivas e estratégicas que reduzam o impacto desses eventos na comunidade.

5. RECURSOS HUMANOS

Análise quantitativa e qualitativa detalhada do efetivo disponível no GBM, considerando especialidades técnicas, qualificação profissional, nível de experiência operacional, motivação da tropa, entre outros fatores.

Objetivo:

Obter uma visão clara sobre o capital humano disponível, identificar possíveis carências, propor treinamentos específicos e realizar ajustes em escalas operacionais ou administrativas para melhor utilização dos recursos humanos disponíveis.

6. RECURSOS MATERIAIS

Avaliação detalhada das condições dos equipamentos operacionais, viaturas, materiais de salvamento e combate a incêndios e da infraestrutura física da unidade.

Objetivo:

Permitir ao comandante conhecer profundamente as condições materiais da unidade, planejando adequadamente manutenções preventivas ou corretivas e garantindo a disponibilidade operacional dos recursos para uma resposta rápida e eficaz às emergências.



OKRS NO COMANDO DE GBMS

A implementação dos OKRs (Objectives and Key Results – Objetivos e Resultados-Chave) na gestão das unidades operacionais do CBMDF permite aos comandantes focarem esforços, acompanharem o desempenho e alcançarem resultados práticos e concretos. Os OKRs são uma metodologia amplamente utilizada para definição e mensuração de objetivos estratégicos, promovendo alinhamento, engajamento e transparência nas unidades.

O QUE SÃO OKRS?

OKRs são uma ferramenta estratégica que combina objetivos qualitativos e inspiradores (o que se pretende alcançar) com resultados-chave específicos e mensuráveis (como será possível saber que o objetivo está sendo atingido). Essa metodologia permite acompanhar o progresso em relação a metas claramente definidas e ajustá-las rapidamente conforme a necessidade.

POR QUE UTILIZAR OKRS NOS GBMS?

No contexto dos GBMs, os OKRs são especialmente eficazes por promoverem clareza nas prioridades da unidade, permitindo

um planejamento ágil e flexível, baseado em dados concretos. Além disso, eles reforçam a cultura organizacional focada em resultados práticos, melhoram o engajamento dos militares e permitem que todos na unidade compreendam claramente os objetivos definidos e como suas ações contribuem diretamente para o alcance dessas metas.

COMO ELABORAR OKRS

Para elaborar OKRs efetivos no contexto dos GBMs, o comandante deve seguir a seguinte estrutura:

Objetivo (O):

Deve ser claro, qualitativo, inspirador e definir claramente o que se pretende alcançar, sempre alinhado à missão institucional e às necessidades específicas da unidade.

Resultados-Chave (Key Results – KRs):

São as metas específicas, mensuráveis e com prazo definido que indicam se o objetivo está sendo atingido. Cada objetivo deve ter entre dois e cinco resultados-chave claros e concretos, permitindo que o progresso seja monitorado continuamente.



OKRs NO COMANDO DE GBMS

EXEMPLO PRÁTICO DE OKR APLICADO AO GBM

Para ilustrar a metodologia, segue um exemplo prático de OKR alinhado ao contexto do GBM e ao planejamento estratégico institucional (PLANES 2025–2030):

Objetivo:

Melhorar a capacidade operacional e a eficiência administrativa do GBM, oferecendo um serviço mais rápido, eficaz e confiável à comunidade.

Resultados-Chave:

- Reduzir em 20% o tempo médio de resposta em ocorrências de incêndio e resgate até dezembro de 2025.
- Garantir que pelo menos 90% das viaturas estejam plenamente operacionais e com manutenção preventiva atualizada mensalmente.
- Aumentar em 30% o número de treinamentos operacionais específicos oferecidos à tropa até o final de 2025.
- Alcançar índice de satisfação interna dos militares igual ou superior a 85%, medido por pesquisa semestral de clima organizacional.

DETALHAMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DESSE OKR:

Objetivo (O):

O objetivo é claro, motivador e relacionado diretamente à missão institucional do GBM, com foco na melhoria operacional e eficiência administrativa, visando proporcionar segurança e qualidade no atendimento à comunidade.

Resultados-Chave (KRs):

KR1 – Reduzir em 20% o tempo médio de resposta:

Deve-se acompanhar mensalmente o tempo médio atual de resposta, realizar treinamentos específicos e otimizar procedimentos operacionais.

KR2 – Garantir 90% das viaturas operacionais com manutenção atualizada:

Exige a criação de uma rotina rigorosa de acompanhamento das manutenções, comunicação eficiente com setores de apoio e a realização preventiva conforme cronograma estabelecido.

KR3 – Aumentar em 30% os treinamentos específicos para a tropa:

O comandante precisa implementar uma agenda clara e contínua de treinamentos práticos semanais, mensais e trimestrais, focados em demandas operacionais reais e específicas da unidade.

KR4 – Índice de satisfação interna igual ou superior a 85%:

Necessita realizar pesquisas internas periódicas, analisar o feedback da tropa, e implantar ações concretas para melhoria do ambiente de trabalho e aumento do engajamento dos militares.



SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

Ao longo desta cartilha foram apresentadas etapas metodológicas detalhadas para uma assunção de comando eficiente e estruturada em unidades do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Este capítulo tem como objetivo sintetizar as principais recomendações para os comandantes, integrando-as com lições valiosas de liderança e boas práticas identificadas na literatura e nos estudos realizados.

RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA UMA ASSUNÇÃO DE COMANDO EFICIENTE:

Prepare-se antecipadamente:

O sucesso de um novo comandante começa antes mesmo da posse oficial. Informar-se previamente sobre a unidade, suas demandas operacionais e administrativas, é fundamental para um início seguro e assertivo.

Pratique a escuta ativa:

Entender o histórico, dificuldades e potencialidades da unidade exige que o comandante saiba ouvir. Escute atentamente o comandante antecessor, chefes intermediários e, especialmente, a tropa.

Diagnóstico detalhado e realista:

Realize um diagnóstico aprofundado da unidade antes de tomar decisões estratégicas. Isso inclui efetivo, equipamentos, infraestrutura, recursos materiais e clima organizacional.

Planeje com clareza e objetividade:

Utilize ferramentas eficazes, como OKRs, para estabelecer objetivos claros, metas bem definidas e resultados mensuráveis. Clareza facilita comunicação e aumenta o comprometimento de todos.

Monitore e ajuste continuamente:

Implementar ações sem monitoramento contínuo é um risco para a gestão. Acompanhe sistematicamente os resultados, faça ajustes rápidos e mantenha a comunicação frequente com a tropa.



SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

LIÇÕES ESSENCIAIS DE LIDERANÇA:

Assuma uma liderança participativa:

Liderar não é apenas comandar; é também envolver a equipe nas decisões, estimulando o pertencimento e a responsabilidade coletiva sobre os resultados da unidade.

Fomente o sentimento de pertencimento:

Deixe claro para os militares que os resultados da unidade dependem da colaboração e do comprometimento de todos, reforçando constantemente a ideia de que o “barco” é de todos que nele estão.

Reconheça e desenvolva talentos:

Identifique e valorize lideranças naturais e talentos individuais na equipe. Incentive e desenvolva esses potenciais, criando uma atmosfera de valorização contínua do crescimento profissional.

Comunique-se com transparência e regularidade:

Estabeleça canais de comunicação claros, frequentes e honestos com a tropa. Isso constrói confiança, facilita a implementação de mudanças e fortalece o compromisso institucional.

Seja o exemplo do comportamento que deseja:

A liderança efetiva parte do exemplo pessoal. Demonstre através de suas ações e decisões os valores que deseja ver refletidos na equipe, como responsabilidade, comprometimento, ética e respeito mútuo.

BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO CONTEXTO DO CBMDF:

Mapeamento detalhado dos processos:

O uso do mapeamento de processos (etapas, entradas, tarefas e saídas) melhora a compreensão das ações internas e promove uma gestão mais organizada e orientada por resultados.

Utilização de indicadores claros e práticos:

A definição objetiva de indicadores permite avaliar o desempenho operacional e administrativo com clareza, aumentando a capacidade de identificar áreas que necessitam de atenção especial.

Envolvimento da equipe na construção de soluções:

Ao ouvir as demandas e sugestões dos militares, o comandante promove uma gestão mais democrática, obtendo maior adesão nas ações planejadas e facilitando a implementação prática das decisões.



MODELO DE APLICAÇÃO

EXEMPLO DO 36º GBM (RECANTO DAS EMAS)

Este capítulo apresenta um modelo prático da metodologia proposta, utilizando dados reais do levantamento estratégico realizado no 36º Grupamento Bombeiro Militar (GBM) do Recanto das Emas, com o objetivo de exemplificar o passo a passo de aplicação das etapas previamente descritas na cartilha.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO 36º GBM

Inaugurado em 2014, o 36º GBM é uma unidade de médio porte localizada estrategicamente para atender a região central do Recanto das Emas e o Riacho Fundo II. A unidade possui uma área operacional significativa e complexa, exigindo um planejamento operacional criterioso e eficiente.

ETAPA 1 – RECEBIMENTO DA DESIGNAÇÃO PARA O COMANDO

Entrada: Boletim Geral com a nomeação, ordem de serviço ou comunicação oficial do Comando Geral do CBMDF.

Tarefas:

- Tomar ciência formal da designação;
- Confirmar data, hora e local da assunção;

- Estabelecer contato inicial com o comandante antecessor e setores administrativos.

Objetivos:

- Reconhecer oficialmente a missão;
- Iniciar o planejamento da transição;
- Começar a preparação para a chegada à unidade.

Saída:

Planejamento inicial da transição com cronograma preliminar e primeiros contatos estabelecidos.

Contextualização: Cap. Jorge foi designado para assumir o 36º GBM no Recanto das Emas, uma região com perfil populacional denso e grande demanda operacional. Logo após a publicação da nomeação, ele organizou seus primeiros contatos, definiu um cronograma preliminar e começou a preparar os passos seguintes com base em informações objetivas. O uso do modelo de planejamento inicial o ajudou a sistematizar essas ações e registrar suas impressões iniciais — algo que servirá como referência durante todo o ciclo de comando.



MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 1 - PLANEJAMENTO INICIAL DA TRANSIÇÃO – 36º GBM

1. Identificação da Unidade

Nome do GBM: 36º Grupamento de Bombeiro Militar (36º GBM)

Região Administrativa: Recanto das Emas

2. Dados da Designação

Nome do Comandante Designado: Cap BM Jorge Carvalho

Matrícula: 192.456-1

Boletim de Designação: BG nº 013/2025 – Publicado em 04/04/2025

Data prevista para assunção de comando: 10/04/2025

3. Contatos Iniciais Realizados

Pessoa / Setor	Cargo / Função	Data do Con- tato	Meio de Con- tato	Observações
Maj BM Ricardo Tavares	Comandante Antecessor do 36º GBM	05/04/2025	WhatsApp	Reunião presencial agendada para 08/04 às 8h
Cel BM Freitas	Comandante de Área Sul	06/04/2025	E-mail / Telefone	Alinhamento institucional marcado para 09/04
SGT Luciana Ribeiro	Encarregada da Seção Administrativa	05/04/2025	Presencial	Disponibilizou documentos administrativos e mapa situacional de 2024

4. Pendências Administrativas Imediatas Identificadas

- ☒ Solicitação de acesso ao GESINT e SIMMAR com DITIC
- ☒ Atualização de dados funcionais no SIGRH
- ☐ Confirmação do protocolo de transição com o EMG

MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 2 – REUNIÃO COM O COMANDANTE ANTECESSOR

Entrada: Informações administrativas, operacionais e situacionais da unidade fornecidas pelo comandante antecessor.

Tarefas:

- Escuta ativa do histórico recente da unidade;
- Levantamento de pendências administrativas e operacionais;
- Discussão sobre dinâmica de liderança adotada anteriormente;
Esclarecimento de dúvidas sobre a rotina da unidade.

Objetivos:

- Compreender o estado atual da unidade sob o ponto de vista do antecessor;
- Mapear pendências urgentes;
- Ter uma visão institucional das relações e da cultura local.

Saída:

Relatório informal de transição com histórico do GBM e checklist das pendências.

Contextualização: No dia 8 de abril de 2025, o Cap. Jorge participou da reunião com o Maj BM Ricardo Tavares, comandante antecessor do 36º GBM. A conversa foi cordial e produtiva, com foco em transmitir a realidade prática da unidade. O Maj Ricardo apresentou um panorama completo das operações do último ano, destacando o aumento expressivo de ocorrências relacionadas a incêndios urbanos e acidentes de trânsito em vias expressas da região. Mencionou também a participação marcante da unidade em campanhas de vacinação e ações sociais no Recanto das Emas.

Entre as pendências, foram apontadas questões estruturais, como a necessidade de manutenção urgente na ambulância ALFA e a paralisação de reparos no alojamento feminino. Além disso, ele alertou sobre a dificuldade em manter uma rotina estável de instruções e treinamentos devido à rotatividade do efetivo e à sobrecarga administrativa.

O Maj Ricardo ressaltou que a tropa possui lideranças naturais bem definidas, especialmente entre os cabos mais antigos, que gozam de respeito e boa comunicação com o efetivo mais jovem. No entanto, recomendou atenção especial ao setor de serviço administrativo, onde há sinais de desmotivação.

Ao final da reunião, o Cap. Jorge agradeceu pela disponibilidade e transparência. Anotou cuidadosamente os principais pontos e demonstrou intenção de priorizar os problemas estruturais e reequilibrar as rotinas de instrução nos primeiros 60 dias. Seu plano imediato inclui reuniões com as chefias internas e um ciclo de escuta direta da tropa.



MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 2 - RELATÓRIO INFORMAL DE TRANSIÇÃO

1. Identificação da Unidade

Nome do GBM: 36º GBM **Região Administrativa:** Recanto das Emas

Nome do Comandante Antecessor: Maj BM Ricardo Tavares

Nome do Comandante Designado: Cap BM Jorge Carvalho

Data da Reunião de Transição: 08/04/2025

2. Histórico Resumido do GBM

O 36º GBM apresentou um ano de grande atividade operacional, com aumento significativo nas ocorrências de incêndios urbanos e acidentes de trânsito, especialmente em vias de acesso rápido à região. A unidade também participou de forma destacada na Operação Dengue, com ações conjuntas com a Defesa Civil e órgãos de saúde pública.

No campo administrativo, o batalhão enfrentou alta rotatividade de oficiais e certa descontinuidade nas rotinas internas. Apesar disso, manteve uma boa imagem institucional na comunidade local e com as lideranças regionais.

3. Pendências Administrativas e Operacionais

Pendência	Status Atual	Providências tomadas	Observações
Manutenção da via-tura UR 764	Pendente	Solicitação feita ao CEMEV	Sem previsão de retorno
Reparo no alojamento feminino	Não iniciado	Nenhuma	Estrutura insatisfatória e sem privacidade
Rotina de instruções operacionais	Parcial	Reuniões esporádicas realizadas	Prejuízo na padronização de procedimentos

4. Informações Estratégicas e de Liderança

O Maj Ricardo informou que a tropa conta com lideranças informais bem consolidadas, sobretudo entre os Subtenentes e 1º Sargentos mais antigos, que atuam como chefes de guarnição nas alas operacionais. No entanto, destacou sinais de desmotivação nesse grupo, principalmente em razão da sobrecarga física e mental imposta pela rotina operacional intensa e pouco reconhecida institucionalmente.

Recomendou ao novo comandante priorizar o reequilíbrio da rotina de serviço e criar espaços de escuta ativa com esses chefes de guarnição, visando fortalecer o engajamento e a sensação de pertencimento. Também sugeriu atenção às articulações externas, como meio de ampliar a rede de apoio e recursos à unidade.



MODELO DE APLICAÇÃO



5. Observações Finais do Comandante Designado

A reunião foi objetiva e esclarecedora. As pendências identificadas serão tratadas como prioridades nos primeiros 60 dias de comando. Pretendo iniciar reuniões com as chefias internas ainda nesta semana e estruturar um plano de retomada das instruções regulares.

A escuta ativa da tropa será iniciada já no dia seguinte à posse, com enfoque especial nos Subtenentes e 1º Sargentos das guarnições operacionais. Avalio que há grande potencial humano na unidade, que precisa apenas de direcionamento, estrutura mínima e reconhecimento institucional mais claro.



MODELO DE APLICAÇÃO

ETAPA 3 – DIAGNÓSTICO INICIAL DA UNIDADE

Entrada: Acesso ao GESINT, prontuários administrativos e operacionais, além de observações internas.

Tarefas:

- Levantar dados do efetivo (por escala, função, especialização, tempo de serviço);
- Verificar situação das viaturas e equipamentos;
- Inspecionar infraestrutura e instalações;
- Avaliar percepção sobre clima organizacional e saúde mental da tropa.

Objetivos:

- Construir uma visão objetiva e abrangente da realidade atual da unidade;
- Identificar pontos críticos e vulnerabilidades imediatas.

Saída: Documento completo de diagnóstico inicial, com tabelas, análises e vulnerabilidades identificadas.

Contextualização: Após a reunião com o Maj Ricardo Tavares, o Cap. Jorge assumiu oficialmente o comando do 36º GBM no dia 10 de abril de 2025. No dia seguinte, iniciou o diagnóstico da unidade com base em três frentes:

1. Consulta ao GESINT, onde obteve um panorama do efetivo distribuído por escalas, especializações e tempo de serviço;

2. Rondas técnicas pela unidade, acompanhado dos chefes de guarnição e setor administrativo, para verificação da infraestrutura,

ra, viaturas e equipamentos;

3. Conversas informais com Subtenentes e 1º Sargentos das escalas operacionais para captar o clima da tropa e possíveis pontos de atenção na saúde mental.

O Cap. Jorge percebeu que havia algum grau de desorganização informal na escala 12h, com sobrecarga concentrada em poucos militares, e que as instalações da unidade precisavam de atenção urgente, especialmente os alojamentos, áreas de instrução e a reserva de materiais.

O levantamento de viaturas também revelou problemas: a UR 764 continuava indisponível, e dois veículos de apoio apresentavam sinais de desgaste avançado.

Na parte humana, o diagnóstico foi ainda mais revelador: os militares estavam motivados, mas cansados. Alguns dos chefes de guarnição manifestaram que não se sentiam ouvidos pelas chefias anteriores e relataram conflitos antigos não resolvidos. Apesar disso, havia um forte senso de pertencimento à unidade, o que deu ao novo comandante confiança para traçar planos de reequilíbrio.



MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 3 - DIAGNÓSTICO INICIAL DA UNIDADE

1. Identificação da Unidade

Nome do GBM: 36º Grupamento de Bombeiro Militar (36º GBM)

Região Administrativa: Recanto das Emas

Nome do Comandante Designado: Cap BM Jorge Carvalho

Data da Realização do Diagnóstico: 12/04/2025

2. Diagnóstico do Efetivo

2.1 Escala 24h – Alas A, B, C e D

	Ala A	Ala B	Ala C	Ala D
Soldado	1	2	2	1
Cabo	0	0	0	0
3º Sargento	2	2	1	2
2º Sargento	1	1	2	1
1º Sargento	1	1	1	1
Subtenente	1	1	1	1
QBMG-2 (Condutores)	2	2	2	2
COBS	2	1	2	1
CPCIF	1	1	0	1
CSU	0	1	1	1
COI	1	1	1	0
CESALT	1	0	1	1
CSA	0	0	0	0
Egressos em até 3 anos	1	1	1	2
Total de QBMG-1	6	7	7	6
Total de QBMG-2	2	2	2	2
Total de Militares	8	9	9	8

► Total da Escala 24h:

- Total de QBMG-1: 26
- Total de QBMG-2: 8
- Total de Militares: 34



MODELO DE APLICAÇÃO



2.2 Escala 12h – Alas E, F, G, H e I

	Ala E	Ala F	Ala G	Ala H	Ala I
Soldado	0	0	0	1	1
Cabo	0	0	0	0	0
3º Sargento	1	1	1	1	1
2º Sargento	1	1	1	1	1
1º Sargento	1	1	1	1	1
Subtenente	1	1	1	1	1
QBMG-2 (Condutores)	2	2	2	2	2
COBS	1	1	1	1	1
CPCIF	0	1	1	1	1
CSU	1	0	1	0	1
COI	1	1	0	1	1
CESALT	0	1	1	1	1
CSA	0	0	0	0	0
Egresso em até 3 anos	1	0	1	0	0
Total de QBMG-1	4	4	4	4	4
Total de QBMG-2	2	2	2	2	2
Total de Militares	6	6	6	6	6

► Total da Escala 12h:

- Total de QBMG-1: 20
- Total de QBMG-2: 10
- Total de Militares: 30



MODELO DE APLICAÇÃO



2.3 Efetivo Administrativo

Campo	Administrativo
Soldado	0
Cabo	0
3º Sargento	1
2º Sargento	2
1º Sargento	2
Subtenente	2
COBS	3
CPCIF	1
CSU	0
COI	0
CESALT	1
CSA	0
Quantidade de egressos nos próximos 3 anos	2
Total de QBMG-1	7
Total de Militares	7

2.4 Cíveis e Terceirizados

- Quantidade total: 3

2.5 Total Geral

- Total de QBMG-1 (todas escalas): 53
- Total de QBMG-2: 18
- Total de Militares: 71
- Total de Cíveis e Terceirizados: 3



MODELO DE APLICAÇÃO



3. Condições Operacionais de Viaturas e Equipamentos

Item	Estado Atual	Necessita manutenção	Observações
UR 764	Inoperante	Sim	Em manutenção desde março; previsão incerta
ABT 148	Operante	Não	Em boas condições
AR 154 (caminhone-te)	Operante	Sim	Pneus desgastados, solicitação em andamento
Viatura de apoio administrativo	Operante	Não	Uso diário, condição razoável

4. Infraestrutura e Patrimônio Físico

A unidade encontra-se com infraestrutura geral razoável, porém com áreas críticas. Os alojamentos femininos são precários e precisam de adaptação para oferecer privacidade e conforto. O depósito da unidade apresenta desorganização e ausência de controle formalizado de itens. A climatização da sala de instrução teórica é insuficiente, comprometendo o conforto durante as aulas e reuniões.

5. Clima Organizacional e Saúde Mental da Tropa

Durante conversas informais com os chefes de guarnição das escalas 24h e 12h, o comandante identificou sinais de desgaste mental entre os Subtenentes e 1º Sargentos. Há queixas sobre a alta carga de trabalho, pouco reconhecimento e dificuldade em conciliar as demandas do serviço com questões pessoais. Ainda assim, a maioria demonstrou engajamento e compromisso com a missão da unidade. A confiança no novo comando foi apontada como uma oportunidade de retomada positiva da cultura organizacional.

6. Vulnerabilidades ou Riscos Imediatos Identificados

- UR 764 inoperante, impactando diretamente a resposta a ocorrências pré-hospitalares.
- Alojamento feminino sem condições adequadas de uso.
- Efetivo limitado em algumas alas da escala 24h, comprometendo a cobertura plena da rotina operacional.
- AR 154 com pneus desgastados e necessidade de revisão preventiva.
- Ausência de rotina clara de instruções operacionais.

7. Observações Finais do Comandante

O diagnóstico confirmou a percepção inicial de que o 36º GBM possui um bom capital humano, mas carece de estrutura e gestão para alcançar seu potencial. A prioridade nos próximos 30 dias será reequilibrar as escalas, corrigir falhas básicas na infraestrutura, retomar a rotina de instruções e fortalecer a comunicação com a tropa. O levantamento estratégico será conduzido com base nos dados já compilados e articulado com os demais comandos operacionais da área.

MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 4 – REUNIÕES COM A TROPA E IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS

Entrada: Dados do diagnóstico inicial e impressões pessoais do comandante.

Tarefas:

- Realizar reuniões segmentadas com alas e setores;
- Coletar sugestões e críticas da tropa;
- Mapear lideranças internas informais e formais;
- Identificar autoridades e lideranças institucionais da área.

Objetivos:

- Criar um ambiente de confiança com a tropa;
- Compreender a percepção interna sobre a unidade;
- Formar uma base inicial de apoio à gestão.

Saída: Lista de prioridades internas, sugestões práticas e mapa de lideranças internas e externas.

Contextualização: Após concluir o diagnóstico da unidade e consolidar os principais dados do efetivo, o Cap. Jorge Carvalho, iniciou a aproximação direta com a tropa.

Nos dias que se seguiram à elaboração do diagnóstico, entre 13 e 16 de abril de 2025, ele programou e conduziu reuniões presenciais com todas as alas (24h e 12h), em pequenos grupos, durante expediente. O objetivo era claro: construir confiança, promover escuta ativa e identificar, com base na vivência dos próprios militares, os pontos fortes e fragilidades da cultura interna da unidade.

Durante essas conversas, o Cap. Jorge apresentou sua proposta de comando, reafirmando que sua gestão seria centrada na escuta, no respeito à experiência do efetivo e no resgate das rotinas operacionais essenciais. Ao perceber que muitos militares ainda estavam reticentes devido a gestões anteriores pouco participativas, o comandante optou por conduzir os encontros de forma acolhedora, incentivando a espontaneidade e evitando intermediários hierárquicos.

Aos poucos, os militares se sentiram à vontade para compartilhar críticas construtivas e propor sugestões, como a retomada de instruções por alas, melhorias na comunicação entre turnos e maior previsibilidade nas decisões administrativas. Com destaque, alguns nomes de lideranças informais se sobressaíram nas falas dos colegas, principalmente Subtenentes e 1º Sargentos que historicamente atuavam como referência na resolução de conflitos e orientação técnica das guarnições.

Além da escuta interna, o Cap. Jorge aproveitou o momento para iniciar o mapeamento das autoridades externas mais relevantes para a articulação interinstitucional do GBM. Utilizou como fonte os próprios militares, especialmente os mais antigos, para compor uma lista inicial de representantes da Administração Regional, PMDF, PCDF, Judiciário, Ministério Público e órgãos sociais locais. Esse levantamento seria o ponto de partida para a agenda institucional que ele começaria a executar nas semanas seguintes.



MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 4 – REUNIÕES COM A TROPA E IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS

1. Principais Demandas e Sugestões da Tropa

- Reativação da rotina semanal de instruções operacionais por alas;
- Criação de escala fixa de treinamentos para condutores;
- Acesso mais transparente às decisões administrativas da chefia;
- Melhorias na comunicação entre turnos (inclusive com sugestão de um caderno de passagem digitalizado);
- Recuperação das condições de uso da academia e do refeitório.

2. Percepções sobre o Clima Organizacional

A maioria dos militares demonstrou confiança na nova chefia e disposição para colaborar com os ajustes. Houve manifestações espontâneas de entusiasmo pela retomada de rotinas esquecidas e melhoria no diálogo com o comando. Ainda assim, foram identificados traços de desgaste acumulado em alas mais antigas, especialmente em Subtenentes e 1º Sargentos da escala 24h.

3. Lideranças Internas Identificadas

Nome	Posto/Graduação	Ala	Observações
ST BM Alencar	Subtenente	Ala B	Respeitado pela tropa, conciliador
1º Sgt BM Nogueira	1º Sargento	Ala G	Chefe de guarnição, referência técnica e firmeza
ST BM Vanessa	Subtenente	Adm	Referência entre as bombeiras

4. Lideranças Externas (Mapeamento Inicial)

Instituição	Nome	Cargo	Telefone
Administração Regional	Carlos do Recanto	Administrador Regional	(61) X XXXX-XXXX
Polícia Militar	Ten Cel PM Santos	Comandante do 27º BPM	(61) X XXXX-XXXX
Polícia Civil	Dr. Lúcio Andrade	Delegado-Chefe da 27ª DP	(61) X XXXX-XXXX
Secretaria de Saúde (Região Sul)	Dra. Lídia Menezes	Superintendente Regional	(61) X XXXX-XXXX
Conselho Tutelar	Eliane Silva	Coordenadora	(61) X XXXX-XXXX
Fórum do Recanto das Emas	Dra. Mariana Farias	Juíza titular	(61) X XXXX-XXXX
Ministério Público	Dr. Ricardo Torres	Promotor de Justiça	(61) X XXXX-XXXX



MODELO DE APLICAÇÃO



5. Encaminhamentos da Etapa

- Registrar formalmente as lideranças internas identificadas (Subtenentes e 1º Sargentos) que serão progressivamente envolvidas em ações de melhoria do clima organizacional e projetos operacionais.
- Consolidar as prioridades internas apresentadas pela tropa, transformando-as em uma lista estruturada que será acompanhada nas reuniões semanais com as chefias de setor.
- Incluir as sugestões de melhoria da rotina (instruções por alas, comunicação entre turnos e manutenção de áreas comuns) no planejamento de curto prazo da chefia, com responsáveis e prazos definidos.
- Realizar nova rodada de reuniões por alas após 90 dias, com foco na avaliação das primeiras ações implementadas.
- Utilizar o mapeamento das autoridades externas como base para a agenda de visitas institucionais do comandante, promovendo aproximação com atores estratégicos da região.



MODELO DE APLICAÇÃO

ETAPA 5 – LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Entrada: Sistemas SIMMAR, GESINT, dados operacionais dos últimos 365 dias, observações da tropa.

Tarefas:

- Analisar a área de atuação (características físicas, populacionais e de acesso);
- Levantar demandas administrativas;
- Analisar estatísticas e sazonalidades operacionais;
- Avaliar indicadores;
- Identificar riscos específicos e lideranças institucionais.

Objetivos:

- Obter uma visão estratégica da realidade da unidade e de seu território;
- Preparar a base para definição de metas e ações.

Saída: Mapa situacional da unidade com dados estratégicos, riscos e rede institucional consolidada.

Contextualização: Logo após concluir as reuniões com a tropa, no dia 16 de abril, o Cap. Jorge Carvalho deu início ao levantamento estratégico e operacional do 36º GBM, no dia seguinte, 17 de abril de 2025. Por entender a importância e a complexidade da etapa, Jorge programou uma dedicação exclusiva de duas semanas para realizá-la com profundidade.

A primeira ação foi a análise da área de atuação do Grupamento. Utilizando o SIMMAR e verificações in loco, ele mapeou os setores mais críticos da cidade. Observou gargalos de acesso viário para viaturas gran-

des no Setor Habitacional Água Quente e registrou que a região do CAUB I e II apresentava histórico de alagamentos e desabamentos em períodos de chuva, conforme constatado em reportagens e relatos da tropa.

Na sequência, organizou inspeções nos setores internos da unidade, coordenando pessoalmente a equipe que fez o levantamento das demandas administrativas. Foram observadas falhas estruturais, ausência de controle do material no depósito, carência de mobiliário e necessidade de atualização dos documentos internos de rotina.

O comandante também acessou os dados operacionais dos últimos 365 dias, priorizando uma visão ampla de sazonalidade e padrões de acionamento ao longo do ano. Os dados revelaram média de 350 ocorrências mensais, com predomínio de atendimentos pré-hospitalares e incêndios urbanos, aumento significativo nos meses de seca (junho a setembro) e concentração de chamados nos finais de semana, entre 17h e 23h.

Na análise de indicadores, constatou recorrentes desfalques na escala 24h em dias úteis, além de indisponibilidade da ABT 148 em 22% dos dias do último mês. Também verificou a baixa frequência de instruções e simulações operacionais, o que passou a ser tratado como prioridade para a gestão.

Por fim, consolidou uma lista formal das lideranças institucionais da área, confirmando nomes, cargos e telefones. Essa lista seria a base para a construção de parcerias e o início de visitas institucionais a partir do mês seguinte.



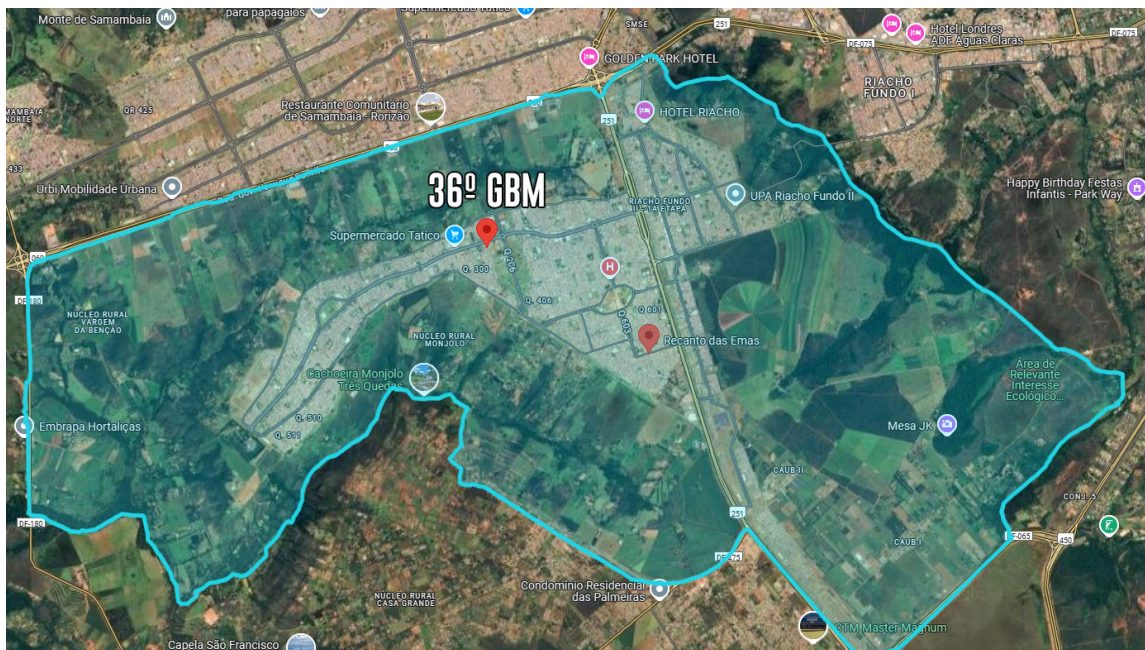
MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 5 – LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

2.1 Área de Atuação do 36º GBM

Área de atuação do 36º GBM do Recanto das Emas



A unidade cobre a Região Administrativa do Recanto das Emas, com população estimada em cerca de 170 mil habitantes. A área é majoritariamente urbana, com regiões de expansão desordenada e ocupações irregulares em crescimento. Destacam-se áreas de alta vulnerabilidade social, como a região do CAUB I e II, que apresenta histórico recorrente de alagamentos e desabamentos durante o período de chuvas, e gargalos logísticos para viaturas de grande porte, especialmente no Setor Habitacional Água Quente e na Avenida Recanto, que concentra o tráfego nos horários de pico.

2.2 Demandas Administrativas

- Ausência de inventário atualizado e organização inadequada do depósito de materiais da unidade;
- Carência de itens essenciais, como mobiliário para a sala de instrução (cadeiras, quadro branco, climatização);
- Demandas de manutenção corretiva em redes elétricas e hidráulicas em diversos pontos do prédio;
- Necessidade de atualização de documentos normativos da rotina interna (plano de guarda, escala de manutenção, rotina semanal).



MODELO DE APLICAÇÃO



2.3 Estatísticas Operacionais

- Média de 350 ocorrências mensais ao longo dos últimos 365 dias;
- 42% dos atendimentos são pré-hospitalares, 30% incêndios urbanos, 20% salvamentos diversos e 8% outras naturezas;
- Picos de acionamento entre os meses de junho a setembro (período seco);
- Maior volume de chamadas ocorre entre 17h e 23h, principalmente aos finais de semana;
- Tempo médio de resposta: 9min30s, com variações negativas em regiões periféricas.

2.4 Indicadores Operacionais

- Efetivo total: 71 militares;
- Desfalques pontuais recorrentes na escala 24h, especialmente em dias úteis, afetando a composição ideal das guarnições;
- Taxa de indisponibilidade da viatura ABT 148: 22% nos últimos 30 dias, com registros de manutenção corretiva e preventiva;
- Nível de especialização técnica (COBS, CPCIF, CSU, etc.): presente em aproximadamente 60% do efetivo da linha de frente;
- Ausência de rotina sistemática de instruções regulares e simulações operacionais.

2.5 Riscos Específicos da Região

- Alta incidência de incêndios em áreas de vegetação nas imediações do Setor Habitacional Água Quente;
- Risco de alagamentos e desabamentos na região do CAUB I e II, com histórico de ocorrências em períodos chuvosos;
- Trânsito intenso nas principais vias da cidade, especialmente na Avenida Recanto, dificultando a saída rápida de viaturas;
- Ausência de hidrantes em pontos estratégicos, especialmente próximos à divisa com o Riacho Fundo II.



MODELO DE APLICAÇÃO



2.6 Lideranças Institucionais da Área de Atuação

Instituição	Nome	Cargo	Telefone
Administração Regional	Carlos do Recanto	Administrador Regional	(61) 99999-1001
Polícia Militar	Ten Cel PM Santos	Comandante do 27º BPM	(61) 99999-2002
Polícia Civil	Dr. Lúcio Andrade	Delegado-Chefe da 27ª DP	(61) 99999-3003
Secretaria de Saúde (Região Sul)	Dra. Lídia Menezes	Superintendente Regional	(61) 99999-4004
Conselho Tutelar	Eliane Silva	Coordenadora	(61) 99999-5005
Fórum do Recanto das Emas	Dra. Mariana Farias	Juíza titular	(61) 99999-6006
Ministério Público	Dr. Ricardo Torres	Promotor de Justiça	(61) 99999-7007



MODELO DE APLICAÇÃO

ETAPA 6 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Entrada: Diagnóstico da unidade, resultados do levantamento estratégico, diretrizes do PLANES 2025–2030.

Tarefas:

- Construir objetivos estratégicos alinhados com a realidade;
- Formular resultados-chave mensuráveis (OKRs);
- Definir prazos e responsáveis;
- Compartilhar metas com os setores.

Objetivos:

- Estruturar um plano de ação prático e orientado por resultados;
- Engajar setores da unidade na execução de metas.

Saída: Documento com objetivos e OKRs definidos por eixo temático, prazos e responsáveis.

Contextualização: Após concluir o levantamento estratégico no dia 30 de abril de 2025, o Cap. Jorge Carvalho, no dia 02 de maio, deu início à definição dos objetivos estratégicos e operacionais de sua gestão à frente do 36º GBM.

Com base nas análises das etapas anteriores — escuta da tropa, diagnóstico interno e dados operacionais dos últimos 365 dias — o comandante entendeu que esse momento precisava ser construído de forma participativa. Assim, ele convidou as chefias intermediárias (tenentes lotados na unidade e os que atuam como oficiais de dia), além das lideranças internas previamente identi-

ficadas nas reuniões com a tropa, para contribuir na elaboração dos objetivos.

Essa reunião ampliada de planejamento permitiu transformar as demandas levantadas em metas claras, alcançáveis e alinhadas com as diretrizes do CBMDF, especialmente com o PLANES 2025–2030. O grupo debateu prioridades, viabilidade e estratégias de acompanhamento para garantir foco e resultados concretos.

Com base nesses diálogos, o Cap. Jorge adotou a metodologia de OKRs (Objectives and Key Results). Cada objetivo geral foi detalhado com resultados-chave mensuráveis, prazos definidos e responsáveis claros, alinhando esforços de todas as seções da unidade.

Três grandes eixos orientaram o plano de ação:

1. Fortalecer a capacidade operacional da unidade

2. Melhorar o clima organizacional e a comunicação interna

3. Ampliar a articulação institucional com órgãos locais

O documento final com os OKRs passou a servir como norteador da atuação do comando, promovendo clareza, transparência e acompanhamento de desempenho com a tropa e com os setores administrativos da unidade.



MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 6 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

Data de conclusão: 02 de maio de 2025

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer a capacidade operacional da unidade

- Realizar ao menos 1 simulação operacional por semana, garantindo que cada ala da escala 24h participe de ao menos uma simulação por mês;
- Reduzir a indisponibilidade da ABT 148 para menos de 10% em até 60 dias;
- Iniciar ciclo contínuo de instruções semanais, com no mínimo 3 temas técnicos abordados por mês;
- Garantir que 80% do efetivo operacional esteja com especialização técnica ativa até 31 de dezembro de 2025.

Objetivo Estratégico 2: Melhorar o clima organizacional e a comunicação interna

- Implantar um quadro semanal de informações internas com atualizações administrativas e metas até junho;
- Realizar encontros bimestrais de integração entre militares de diferentes escalas e áreas administrativas/operacionais.

Objetivo Estratégico 3: Ampliar a articulação institucional com órgãos locais

- Realizar visitas institucionais aos 7 principais órgãos parceiros (Administração, PMDF, PCDF, Judiciário, Saúde, MPDFT, Conselho Tutelar) até o final de junho;
- Participar de reuniões mensais do Conselho Comunitário de Segurança (Conseg) até o final do segundo semestre;
- Firmar 2 parcerias com instituições locais (como escolas, centros de saúde ou CRAS) para ações preventivas até outubro.



MODELO DE APLICAÇÃO

ETAPA 7 – IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

Entrada: Plano de ação com OKRs e prioridades já definidas.

Tarefas:

- Iniciar execução das ações operacionais, administrativas e institucionais;
- Promover integração entre as equipes;
- Criar ferramentas de acompanhamento e transparência;
- Engajar lideranças e chefias nos resultados.

Objetivos:

- Colocar o planejamento em prática de forma progressiva;
- Monitorar, ajustar e fortalecer a execução do comando desde o início.

Saída: Plano de ação implantado com cronograma, quadro de acompanhamento, ações em andamento e resultados iniciais visíveis.

Contextualização: Início das implementações: Segunda-feira, 5 de maio de 2025

Após concluir a definição dos objetivos estratégicos e operacionais no dia 2 de maio, o Cap. Jorge Carvalho iniciou, já na segunda-feira seguinte, 5 de maio de 2025, a execução das primeiras ações práticas de comando no 36º GBM. Com o planejamento estruturado e os OKRs consolidados, o foco agora era a entrega de resultados visíveis à tropa e à comunidade.

A primeira ação no eixo operacional foi a implantação da rotina de simulações semanais. A cada quarta-feira, uma ala da escala 24h participaria de um treinamento prático

simulado, garantindo que, ao final de cada mês, todas as alas tivessem treinado. Para estimular o engajamento, o comandante instituiu um quadro competitivo entre as alas, que passou a premiar mensalmente a ala com melhor desempenho e o bombeiro destaque nos treinamentos.

Na área administrativa e de infraestrutura, deu início à reestruturação da sala de instrução, com apoio da seção de logística. Foram adquiridas novas cadeiras, ajustado o sistema de climatização e substituído o quadro branco. Além disso, foi instalado um quadro semanal de informações, com atualizações sobre as ações da chefia, andamento das metas e comunicados gerais.

Com foco no clima organizacional, o comandante organizou encontros bimestrais de integração entre as alas e setores administrativos, promovendo aproximação e troca de experiências entre turnos. Para a formulação da pesquisa de clima organizacional, o CEA-BM foi consultado e ofereceu apoio técnico, com envolvimento de psicólogos na elaboração de um formulário ético, objetivo e sensível à realidade da tropa.

No campo da articulação institucional, o Cap. Jorge realizou as duas primeiras visitas externas: à Administração Regional e ao 27º BPM, com o objetivo de apresentar o planejamento estratégico do GBM, alinhar expectativas e fortalecer vínculos para ações preventivas conjuntas.

Por fim, foi criada uma planilha de acompanhamento das ações e OKRs, com atualização semanal e acesso liberado a todos os militares da unidade, promovendo transparência, engajamento e corresponsabilidade na execução dos compromissos definidos pelo comando.



MODELO DE APLICAÇÃO



ETAPA 7 – INÍCIO DAS AÇÕES DE COMANDO

Plano de Ação – 36º GBM

Início da execução: 5 de maio de 2025

Eixo Operacional

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável
Iniciar rotina de simulações operacionais semanais, às quartas-feiras, com uma ala da escala 24h	08/05/2025	Alta	Fazendo	Tenente A
Criar quadro competitivo entre as alas, com apuração mensal e premiação simbólica	10/05/2025	Média	Fazendo	Tenente B
Escolher e premiar mensalmente o bombeiro destaque dos treinamentos, com base em critérios técnicos	10/05/2025	Média	Fazendo	Tenente C

Eixo Infraestrutura e Comunicação Interna

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável
Reestruturar a sala de instrução com aquisição de cadeiras, ajuste de climatização e novo quadro branco	06/05/2025	Alta	Feita	Tenente D
Criar e instalar quadro semanal de informações com metas, ações em andamento e comunicados internos	10/05/2025	Média	Feita	Tenente D



MODELO DE APLICAÇÃO



Eixo Clima Organizacional

Ação	Data Previs-ta de Início	Importância	Status	Responsável
Promover encontros bimestrais de integração entre alas operacionais e setores administrativos	15/05/2025	Média	Para Fazer	Tenente B
Solicitar apoio técnico ao CEABM para elaboração da pesquisa de clima organizacional com participa-ção de psicólogos	13/05/2025	Alta	Para Fazer	Cap. Jorge
Aplicar formulário anônimo de avaliação do clima a todos os militares da unidade	22/05/2025	Alta	Para Fazer	Tenente C

Eixo Relações Institucionais

Ação	Data Previs-ta de Início	Importância	Status	Responsável
Realizar visitas institucionais à Administração Regional e ao 27º BPM, com foco em articulação e parcerias locais	07/05/2025	Alta	Feita	Cap. Jorge

Acompanhamento e Transparência

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável
Criar planilha de acompa-nhamento dos OKRs e ações do comando, com atualização semanal e acesso liberado à tropa	06/05/2025	Alta	Feita	Tenente A

MODELO DE APLICAÇÃO



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO

A aplicação prática dos modelos documentais e da estrutura metodológica proposta ao longo das etapas de assunção demonstrou-se não apenas viável, mas extremamente funcional para o Cap. Jorge, comandante do 36º GBM. A contextualização das ações dentro de uma linha do tempo coerente, associada ao uso de instrumentos concretos de gestão, ofereceu ao oficial um norteamento claro, objetivo e orientado por dados.

A divisão da assunção em etapas, com diagnósticos, reuniões, levantamentos estratégicos e planos de ação, possibilitou que o novo comandante entendesse a unidade com profundidade, de forma estruturada e respeitosa à sua realidade local. Esse modelo impediu decisões precipitadas, reduziu riscos de rupturas administrativas e fortaleceu a continuidade institucional da unidade.

Além disso, a adoção de documentos como quadros de metas, relatórios, mapas situacionais e planos de ação com acompanhamento e transparência trouxe ganhos diretos em eficiência administrativa, alinhamento da tropa e valorização do processo decisório coletivo. O envolvimento das chefias intermediárias e lideranças internas na construção das metas reforçou o senso de pertencimento e corresponsabilidade na execução das ações.

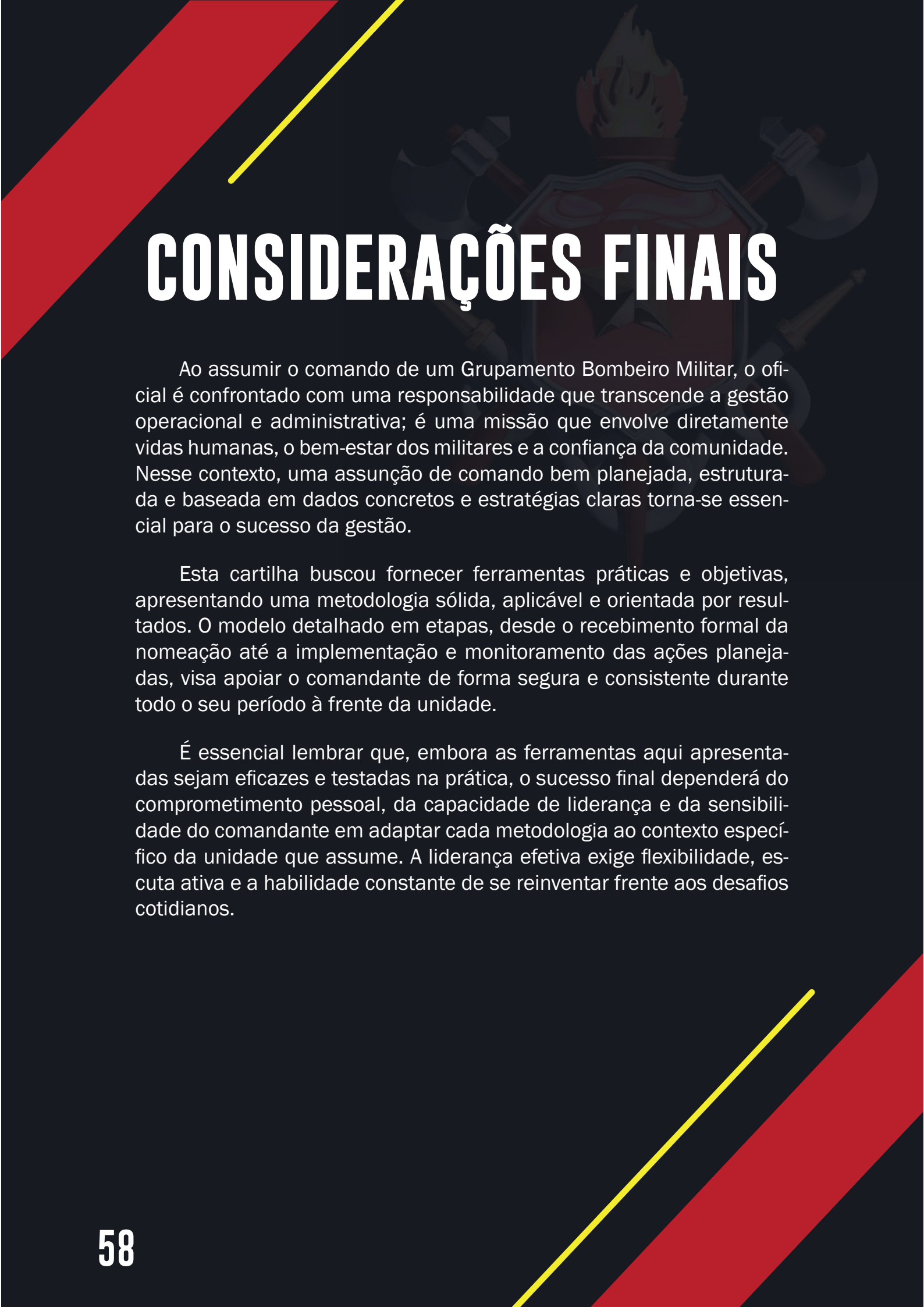
Para a corporação, os benefícios desse modelo são perceptíveis em termos de padronização, governança e liderança orientada por evidências. Ele contribui para a preservação do conhecimento organizacional, facilita a transição de comando entre oficiais e reduz

a dependência de iniciativas exclusivamente individuais.

Para a comunidade, a consequência mais direta é a melhoria da qualidade do serviço prestado: uma unidade mais bem organizada, treinada e articulada institucionalmente entrega mais segurança, resposta mais rápida às emergências e maior presença em ações preventivas e educativas.

Assim, essa metodologia demonstra que uma assunção de comando bem conduzida não é um protocolo burocrático, mas sim um instrumento estratégico de liderança, de integração e de construção coletiva de resultados.



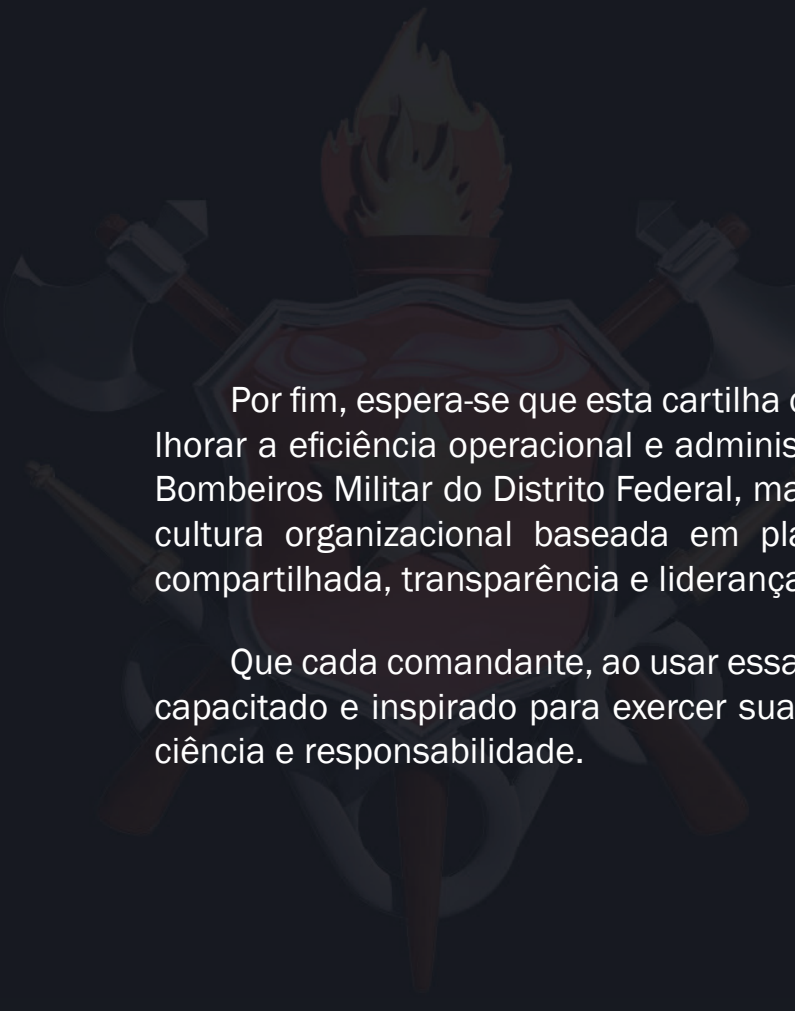


CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao assumir o comando de um Grupamento Bombeiro Militar, o oficial é confrontado com uma responsabilidade que transcende a gestão operacional e administrativa; é uma missão que envolve diretamente vidas humanas, o bem-estar dos militares e a confiança da comunidade. Nesse contexto, uma assunção de comando bem planejada, estruturada e baseada em dados concretos e estratégias claras torna-se essencial para o sucesso da gestão.

Esta cartilha buscou fornecer ferramentas práticas e objetivas, apresentando uma metodologia sólida, aplicável e orientada por resultados. O modelo detalhado em etapas, desde o recebimento formal da nomeação até a implementação e monitoramento das ações planejadas, visa apoiar o comandante de forma segura e consistente durante todo o seu período à frente da unidade.

É essencial lembrar que, embora as ferramentas aqui apresentadas sejam eficazes e testadas na prática, o sucesso final dependerá do comprometimento pessoal, da capacidade de liderança e da sensibilidade do comandante em adaptar cada metodologia ao contexto específico da unidade que assume. A liderança efetiva exige flexibilidade, escuta ativa e a habilidade constante de se reinventar frente aos desafios cotidianos.



Por fim, espera-se que esta cartilha contribua não apenas para melhorar a eficiência operacional e administrativa dos GBMs do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, mas também para fomentar uma cultura organizacional baseada em planejamento, responsabilidade compartilhada, transparência e liderança humanizada.

Que cada comandante, ao usar essa cartilha, sinta-se mais seguro, capacitado e inspirado para exercer sua liderança com excelência, eficiência e responsabilidade.



ETAPA 1 - PLANEJAMENTO INICIAL DA TRANSIÇÃO

1. Identificação da Unidade

Número do GBM: _____ Região Administrativa: _____

2. Dados da Designação

Nome do Comandante Designado: _____

Matrícula: _____ Boletim de Designação: _____

Data prevista para assunção de comando: _____

3. Contatos Iniciais Realizados

Pessoa / Setor	Cargo / Função	Data do Con- tato	Meio de Con- tato	Observações

4. Pendências Administrativas Imediatas Identificadas

- [] _____
- [] _____
- [] _____
- [] _____
- [] _____
- [] _____



ETAPA 2 - RELATÓRIO INFORMAL DE TRANSIÇÃO

1. Identificação da Unidade

Nome do GBM: _____

Nome do Comandante Antecessor: _____

Nome do Comandante Designado: _____

Data da Reunião de Transição: _____

2. Histórico Resumido do GBM

3. Pendências Administrativas e Operacionais

Pendência	Status Atual	Providências Toma- das	Observações



4. Informações Estratégicas e de Liderança

5. Observações Finais do Comandante Designado



ETAPA 3 - DIAGNÓSTICO INICIAL DA UNIDADE

1. Identificação da Unidade

Número do GBM: _____ Região Administrativa: _____

Nome do Comandante Designado: _____

Data da Realização do Diagnóstico: _____

2. Diagnóstico do Efetivo

2.1 Escala 24h – Alas A, B, C e D

	Ala A	Ala B	Ala C	Ala D
Soldado				
Cabo				
3º Sargento				
2º Sargento				
1º Sargento				
Subtenente				
QBMG-2				
COBS				
CPCIF				
CSU				
COI				
CESALT				
CSA				
Egressos em até 3 anos				
Total de QBMG-1				
Total de QBMG-2				
Total de Militares				

► Total da Escala 24h:

- Total de QBMG-1: _____
- Total de QBMG-2: _____
- Total de Militares: _____



2.2 Escala 12h – Alas E, F, G, H e I

	Ala E	Ala F	Ala G	Ala H	Ala I
Soldado					
Cabo					
3º Sargento					
2º Sargento					
1º Sargento					
Subtenente					
QBMG-2 (Condutores)					
COBS					
CPCIF					
CSU					
COI					
CESALT					
CSA					
Egressos em até 3 anos					
Total de QBMG-1					
Total de QBMG-2					
Total de Militares					

► Total da Escala 12h:

- Total de QBMG-1: _____
- Total de QBMG-2: _____
- Total de Militares: _____



2.3 Efetivo Administrativo

Administrativo	
Soldado	
Cabo	
3º Sargento	
2º Sargento	
1º Sargento	
Subtenente	
QBMG-2 (Condutores)	
COBS	
CPCIF	
CSU	
COI	
CESALT	
CSA	
Egressos em até 3 anos	
Total de QBMG-1	
Total de QBMG-2	

2.4 Cíveis e terceirizados

- Quantidade total: _____

2.5 Total Geral

- Total de QBMG-1 (todas escalas): _____
- Total de QBMG-2: _____
- Total de Militares: _____
- Total de Cíveis e Terceirizados: _____



3. Condições Operacionais de Viaturas e Equipamentos

Item	Estado Atual	Necessita Manutenção	Observações

4. Infraestrutura e Patrimônio Físico



5. Clima Organizacional e Saúde Mental da Tropa

6. Vulnerabilidades ou Riscos Imediatos Identificados

7. Observações Finais do Comandante



ETAPA 4 – REUNIÕES COM A TROPA E IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS

1. Principais Demandas e Sugestões da Tropa

2. Percepções sobre o Clima Organizacional

3. Lideranças Internas Identificadas

[illegible]



4. Lideranças Externas (Mapeamento Inicial)

[illegible]

5. Encaminhamentos da Etapa

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



ETAPA 5 – LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

2.1 Área de Atuação do GBM

2.2 Demandas Administrativas

2.3 Estatísticas Operacionais



2.4 Indicadores Operacionais

2.5 Riscos Específicos da Região

[illegible][illegible]



ETAPA 6 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

Data de conclusão: ____/____/____

Objetivo Estratégico 1:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Objetivo Estratégico 2:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Objetivo Estratégico 3:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



ETAPA 7 – INÍCIO DAS AÇÕES DE COMANDO

PLANO DE AÇÃO

Início da execução: ____/____/____

Eixo Operacional

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável

Eixo Infraestrutura e Comunicação Interna

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável



Eixo Clima Organizacional

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável

Eixo Relações Institucionais

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável



Acompanhamento e Transparência

Ação	Data Prevista de Início	Importância	Status	Responsável

