



Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre

Diretoria de Ensino e Pesquisa – DEIP

Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos

Gestão estratégica

MAJ BM Ruana Conceição Xavier Casas - DPLAN

Colaboração:

SD BM Gerbson Francisco Nogueira Maia - DPLAN

Rio Branco – Acre, 12 de janeiro de 2026

1. Fundamentação Teórica

Gestão estratégica é o planejamento das ações da corporação para alcançar os melhores resultados. Isso inclui decisões sobre como reagir a emergências e melhorar a eficácia do Corpo de Bombeiros.

Apesar de haver uma vasta literatura de orientação para a gestão estratégica a partir da sua formulação, execução, monitoramento e comunicação, o seu conceito vai além dos seus conhecidos processos. A estratégia é viva e dinâmica, ou seja, durante todo o período de execução é necessário muitas vezes revisar e elaborar novas estratégias conforme as mudanças de cenário, sejam internas ou externas à organização.

De acordo com Porter (1996), estratégia significa “escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar um mix de valor único” ou ainda “realização de escolhas compensatórias”. Hambrick e Fredrickson (2001) complementam que estratégia é “um conjunto integrado de escolhas”.

Um gestor estratégico é um líder focado no agora e no longo prazo, que analisa a instituição, identifica oportunidades e ameaças, e alinha as estratégias da Corporação para alcançar objetivos futuros, garantindo crescimento sustentável. Ele usa dados para tomar decisões, desenvolve pessoas e cria uma cultura de integração, adaptando-se às mudanças e guiando a organização rumo à visão de futuro.

2. A importância da gestão estratégica

A importância na gestão estratégica resta em seu potencial de agregar um valor que não se faria possível apenas por meio da aplicação do mero planejamento estratégico tradicional. Tal agregação adicional de valor se deve ao dinamismo e à multidisciplinariedade inerentes à gestão estratégica, os quais proporcionam à organização a habilidade de adaptação a ambientes em constante mutação. Em muitos dos casos nos quais a gestão da estratégia se faz pouco presente ou inteiramente ausente, as organizações se veem impelidas a vícios gerenciais tais como:

- Projetar o futuro como uma mera extensão do passado na expectativa de que o futuro seja uma variação predominantemente quantitativa da trajetória percorrida, ou seja, “dirigir pelo retrovisor”; este é um cenário mais comum em organizações que dispõem de muitos dados, mas que pecam na conversão destes dados em informações relevantes;
- Adotar o planejamento estratégico como um processo inflexível, um receituário que deve ser seguido à risca independentemente das mudanças

ambientais; este é um cenário comum em organizações que, com acentuada frequência, privilegiam o foco nos procedimentos em detrimento do foco nos resultados;

- Limitar a formulação e a execução estratégicas exclusivamente ao mais alto escalão da organização; este é um cenário comum em organizações fortemente hierarquizadas, as quais, não raro, subestimam a capacidade de contribuição de outros níveis hierárquicos e de outras disciplinas não gerenciais para a estratégia organizacional.

No sentido de evitar a ocorrência de tais cenários, a gestão estratégica se manifesta por meio da adoção de conceitos e ferramentas que permitam à organização lançar mão de mudanças estratégicas em resposta às mudanças nos cenários políticos, orçamentários e organizacionais.

3. Gestão estratégica no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre

O **Plano Plurianual - PPA** é o instrumento de planejamento governamental de médio a longo prazo, previsto no art. 165 da Constituição Federal, regulamentado pelo Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1988, que estabelece diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para um período de 4 anos, organizando as ações do governo em programas que resultem em bens e serviços para a população.

O **Plano de Contratações Anual (PCA)** é um instrumento obrigatório de governança e planejamento para órgãos públicos brasileiros, consolidando todas as compras e contratos previstos para o ano seguinte (bens, serviços, obras, TI), exigido pela Lei nº 14.133/2021 e Decreto nº 10.947/2022, visando transparência, eficiência e alinhamento com o planejamento estratégico e orçamentário, sendo divulgado no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

O **Plano Estratégico de Governo do Estado do Acre** aponta os principais compromissos do governo do Estado do Acre para os anos de 2023 a 2026, contendo objetivos estratégicos, metas e indicadores distribuídos em cinco pilares de desenvolvimento: Produção, Meio Ambiente e Povos Indígenas, Infraestrutura, Ambiente de Negócios, Empreendedorismo e Inovação, Cultura e Turismo e Desenvolvimento Social e Segurança Pública.

O **Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030** terá prazo de duração de dez anos, contado da data de publicação deste Decreto, e deverá ser estruturado em ciclos de implementação de dois anos. O Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social é constituído de objetivos, ações estratégicas, metas, sistema de governança e orientações aos entes que compõem o Sistema Integrado de Segurança Pública do Estado do Acre.

A gestão Estratégica do Cbmac trabalha com os pilares: diagnóstico, integração, execução, controle e monitoramento. A Corporação enquadra suas ações junto a cada programa previsto no Plano Plurianual e ao Plano de contratações Anual, oriundos das metas e objetivos estabelecidos e alinhados ao Plano Estratégico de Governo e ao Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030.

Considerando que os Sargentos atuam como o elo de ligação entre a tropa e o comando, e buscando a capacitação dos futuros gestores administrativos e operacionais da Corporação estão elencados neste material informações referentes as fontes orçamentárias, e o trabalho da Diretoria de Planejamento referente ao diagnóstico, integração, execução e monitoramento, no ano de 2025, bem como, sugestões de melhorias na gestão estratégica, de forma a situa-los em relação ao planejamento e estratégias utilizadas pelo CBMAC afim de alcançar os objetivos e metas previstos.

Em atendimento ao disposto no Plano Plurianual (PPA) 2024–2027 e às orientações da Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN), a Diretoria de Planejamento apresenta a análise do cumprimento das metas e indicadores referentes ao primeiro trimestre do exercício de 2025. Registra-se que houve alteração das metas inicialmente pactuadas, motivo pelo qual, conforme orientação da SEPLAN, os resultados dos trimestres subsequentes serão consolidados e apresentados posteriormente.

Nota: O fato descrito acima (alteração das metas inicialmente previstas) pode ser considerada uma movimentação estratégica que implica diretamente no sucesso do cumprimento de metas e objetivos, vejamos:

1. Grosso modo, a Secretária de Planejamento é o órgão governamental responsável pela gestão do orçamento estadual, emendas e gestão dos projetos firmados entre o estado e bancos financiadores, como por exemplo: Fundo Amazônia, REM, BID, Banco Mundial etc.
2. O CBMAC precisa manter boa relação institucional com os demais órgãos estaduais, sobretudo com órgãos estratégicos e que podem aumentar ou reduzir o orçamento da instituição (A esses tipos de organizações, grupos ou indivíduos damos o nome de *stakeholders*).

Os Stakeholders são todas as partes interessadas que podem afetar ou são afetadas pelas ações de um projeto.

Stakeholders Internos – No nosso caso do CBMAC, todos os militares e demais servidores, pois estão diretamente ligados a organização.

“O bom atendimento de ocorrências fortalece mais ainda a imagem do CBMAC frente a sociedade e isso aumenta o poder

de barganha em negociações por melhorias estruturais e operacionais da nossa corporação. Atender bem as ocorrências e confeccionar bons relatórios também é gestão estratégica, quem tem dados tem poder”.

Stakeholders Externos – Embora não tenham relação indireta com o CBMAC, podem influenciar diretamente ou indiretamente nas ações da corporação, assim como serem afetados pelos serviços prestados, no nosso caso: Governo e Autoridades Públicas, Comunidade Local (Solicitantes e vítimas), Outras Forças de Segurança, Sistema Judiciário, Mídia, Ongs e demais organizações.

Stakeholders primários – Bombeiros, comando e direção, governo e autoridades, comunidade local, defesa civil etc.

Como os sargentos devem lidar com os stakeholders primários?

1. Bombeiros Militares: Comunicação constante, treinamentos e apoio ao bem-estar são essenciais.
 - a. Alinhamento de informações com a guarnição – Elo;
 - b. Promoção e participação em treinamentos;
 - c. Gestão de pessoas.
2. Comando e Direção: Garantir alinhamento estratégico, decisões rápidas e avaliações periódicas.
 - a. Proximidade com o comando das unidades e alinhamento com os objetivos da corporação.
3. Governo e Autoridades Públicas: Manter parcerias para recursos e apoio, e garantir conformidade com normas.
 - a. Cultuar a boa relação com as demais secretárias e autoridades públicas.
4. Comunidade Local: Engajar em campanhas educativas e manter comunicação sobre ações da corporação.
 - a. Devemos valorizar e divulgar nosso trabalho, a valorização e reconhecimento deve partir de dentro da corporação e contagiar todos os demais.
5. Defesa Civil: Coordenação e planejamento conjunto em emergências.
 - a. Coordenar junto a defesa civil o resgate de vítimas e distribuição de suprimentos.

Reflita!

Pense em uma situação recente que você vivenciou em sua unidade. Como suas ações influenciaram o cumprimento das metas estratégicas do Corpo de Bombeiros?

Como você, como sargento, pode liderar sua equipe para alcançar os objetivos estratégicos?

Stakeholders secundários – Mídia, Ongs, Fornecedores, Instituições de Ensino, Sistema Judiciário etc.

Como os sargentos devem lidar com os stakeholders secundários?

1. Mídia: Gerenciar imagem pública e fornecer informações rápidas em crises.
2. ONGs e Instituições de Caridade: Parcerias em campanhas e emergências.
3. Fornecedores: Gerenciar relacionamento para garantir qualidade de recursos e equipamentos.
4. Instituições de Ensino: Colaboração em capacitação e pesquisa para inovações.
5. Sistema Judiciário e Ministério Público: Garantir conformidade legal e gerenciar conflitos jurídicos.

"Um gerente nunca deve ser nomeado para uma posição de gestão se sua visão se concentra nas fraquezas das pessoas, em vez de em seus pontos fortes."

Peter Drucker

Sistemática do Plano Purianual – PPA

O PPA 2024-2027 revisado apresenta 42 programas temáticos, 337 objetivos específicos e 1041 entregas, distribuídos em 6 eixos: 1) Gestão Institucional e Governança, 2) Desenvolvimento Social e Segurança Pública, 3) Cultura e Turismo, 4) Produção, Meio Ambiente e Povos Indígenas, 5) Ambiente de Negócios, Empreendedorismo e Inovação e 6) Infraestrutura.

O CBMAC encontra-se no Eixo: 2) Desenvolvimento Social e Segurança Pública. Com 6 programas temáticos, 6 objetivos específicos e 17 entregas, conforme detalhamento a seguir:

1. Programa Temático: Segurança Pública e Proteção à Vida

Objetivo Específico

Fortalecer as ações para proteção da vida, do meio ambiente e do patrimônio.

Entrega 1

Formação da população acreana em cursos e capacitações nas áreas de incêndios florestais, urbanos, salvamento aquático e atendimento pré-hospitalar.

- **Indicador:** Número de cursos/capacitações realizadas
- **Meta anual:** 300
- **Executado no 1º trimestre:** 130
- **Percentual de execução:** 43,3%

Análise e justificativa técnica:

O percentual alcançado no primeiro trimestre demonstra desempenho satisfatório, considerando a concentração de ações formativas no início do exercício, especialmente em períodos preparatórios para eventos críticos, como a estiagem e o aumento de queimadas. O resultado indica tendência positiva para o cumprimento da meta anual.

- **Atuação direta dos sargentos e guarnições:**

Formação de brigadistas, cursos de aph, palestras e demais cursos oferecidos para outras instituições.

Entrega 2

Atendimento às ocorrências de busca, salvamento, combate a incêndio, atividades de prevenção, atendimento pré-hospitalar, segurança contra incêndio e pânico e perícia de incêndio.

- **Indicador:** Número de ocorrências atendidas
- **Meta anual:** 25.000
- **Executado no 1º trimestre:** 4.887
- **Percentual de execução:** 19,5%

Análise e justificativa técnica:

O quantitativo de ocorrências atendidas apresenta variação sazonal ao longo do exercício. O desempenho observado no primeiro trimestre encontra-se compatível com o histórico operacional da Corporação, sendo esperado incremento significativo nos períodos de maior incidência de eventos críticos.

Fontes de financiamento: A capacitação da população acreana e o atendimento às ocorrências de combate a incêndios e resgates dependem de recursos tanto de custeio quanto de investimento. A Fonte 100 pode ser crucial para custear combustíveis e materiais de apoio, enquanto Fundo Amazônia e REM podem ser fontes importantes para o financiamento de equipamentos específicos, como viaturas e EPIs, essenciais para a execução eficaz dessas operações.

Atuação direta dos sargentos e guarnições:

Quando os sargentos lideram equipes durante emergências, estão diretamente alinhados com a estratégia de fortalecimento das respostas rápidas e eficazes, que são um dos objetivos principais da corporação.

2. Programa Temático: Melhoria, Modernização e Inovação dos Serviços do CBMAC

Objetivo Específico

Promover a modernização e o fortalecimento da estrutura operacional e administrativa do CBMAC.

- **Equipar unidades com novos mobiliários e equipamentos operacionais**
 - **Indicador:** Número de unidades atendidas
 - **Situação:** Meta redefinida conforme orientação da SEPLAN
 - **Executado no 1º trimestre:** 124 unidades

Exemplo: O sargento, ao identificar a necessidade de substituição de mobiliários danificados ou equipamentos obsoletos em sua unidade, informa corretamente à chefia e colabora com o levantamento de demandas, contribuindo para que a unidade seja contemplada no planejamento de aquisições.

- **Adquirir mobiliário para estruturação do CBMAC**
 - **Indicador:** Número de mobiliários adquiridos
 - **Meta:** 55

- **Executado no 1º trimestre:** 0
- **Justificativa:** Processos de aquisição em fase preparatória.

Exemplo: O sargento organiza e preserva os mobiliários existentes, evitando perdas e danos, além de apoiar o mapeamento das reais necessidades da unidade para subsidiar os processos de compra.

- **Adquirir uniformes**

- **Indicador:** Número de uniformes entregues
- **Meta:** 1.300
- **Executado no 1º trimestre:** 0
- **Justificativa:** Aquisição condicionada à liberação orçamentária.

Exemplo: O sargento fiscaliza o uso adequado dos uniformes, orienta a tropa sobre conservação e registra corretamente as demandas, garantindo que a distribuição futura ocorra de forma justa e eficiente.

- **Aumentar a frota operacional**

- **Indicador:** Número de viaturas adquiridas
- **Meta:** 29
- **Executado no 1º trimestre:** 0
- **Justificativa:** Processos administrativos e licitatórios em tramitação.

Exemplo: O sargento acompanha o uso diário das viaturas, zela pela manutenção preventiva e comunica falhas operacionais, contribuindo para maior vida útil da frota e embasando a necessidade de renovação.

Fontes de financiamento: O aumento da frota operacional e a aquisição de equipamentos de proteção, como viaturas e mobiliários, estão diretamente ligados ao uso de Fonte 100 para custeio da manutenção de viaturas, e Fundo Amazônia e Fundo a Fundo para a aquisição de novos equipamentos e viaturas. A modernização das unidades operacionais também dependerá de Emendas para cobrir investimentos em infraestrutura, como a construção de novas instalações ou reforma das já existentes.

4. Programa Temático: Integração da Comunidade e Segurança Pública

Objetivo Específico

Promover ações sociais e comunitárias do Corpo de Bombeiros Militar.

- **Entrega:** Realização de atividades voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida da comunidade
- **Indicador:** Número de pessoas atendidas
- **Meta:** 50
- **Executado no 1º trimestre:** 16
- **Percentual de execução:** 32%

Exemplo: O sargento participa e incentiva ações como palestras em escolas, orientações de prevenção de incêndios e apoio em eventos comunitários, fortalecendo a imagem institucional do CBMAC junto à população.

Fontes de financiamento: A promoção de atividades comunitárias, como palestras e campanhas de prevenção, pode ser financiada com Fonte 100, que cobre custos operacionais e materiais de divulgação. REM e Fundo a Fundo são recursos que podem apoiar iniciativas que envolvem a integração da corporação com a comunidade local, fortalecendo a presença do CBMAC em ações preventivas e educativas.

Análise e justificativa técnica:

As ações comunitárias tendem a se concentrar em períodos específicos do calendário institucional. O desempenho registrado no primeiro trimestre indica execução progressiva e alinhada ao planejamento anual.

5. Programa Temático: Valorização, Capacitação e Cuidado dos Servidores Públicos

- **Capacitação de bombeiros militares**
 - **Indicador:** Percentual de bombeiros capacitados
 - **Meta:** 25%
 - **Executado no 1º trimestre:** 7,2%
 - **Percentual de execução:** 28,8%

Exemplo: O sargento incentiva a participação da guarnição em cursos e treinamentos, organiza escalas para viabilizar a capacitação e aplica os conhecimentos adquiridos nas rotinas operacionais.

- **Participação de bombeiros militares e servidores civis em eventos nacionais e estaduais**

- **Indicador:** Percentual de servidores participantes
- **Meta:** 17%
- **Executado no 1º trimestre:** 4,4%
- **Percentual de execução:** 25,9%

Exemplo: O sargento compartilha com a equipe os conhecimentos adquiridos em eventos e cursos externos, multiplicando o aprendizado e fortalecendo a capacidade técnica da unidade.

Fontes de financiamento: A capacitação de bombeiros militares e a participação em eventos nacionais e estaduais estão diretamente relacionadas ao uso de Fonte 100 para cobrir as despesas com treinamento e viagens. O financiamento de cursos de especialização e eventos também pode ser apoiado por Emendas, REM e Fundo a Fundo, que oferecem recursos específicos para essas finalidades.

- **Estruturação da Policlínica do CBMAC**

- **Indicador:** Número de equipamentos adquiridos
- **Meta:** 20
- **Executado no 1º trimestre:** 0
- **Justificativa:** Aquisições em fase de planejamento.

Exemplo: O sargento orienta os militares sobre o uso adequado dos serviços de saúde disponíveis e contribui com informações sobre demandas prioritárias, reforçando a importância do cuidado com a saúde do efetivo.

6. Programa Temático: Construção, Reforma, Ampliação e Manutenção dos Prédios Públicos Estaduais

- **Entrega:** Construção e/ou reforma de Unidades Bombeiro Militar
- **Indicador:** Número de unidades construídas/reformadas
- **Meta:** 2
- **Executado no 1º trimestre:** 0

Exemplo: O sargento identifica problemas estruturais nas instalações, comunica formalmente à chefia e acompanha a execução das melhorias, garantindo que as obras atendam às necessidades operacionais da unidade.

Fontes de financiamento: A execução de obras de construção e reforma de unidades, como a ampliação dos quartéis ou a construção de novas instalações, pode ser financiada com Fonte 100 para cobrir custos operacionais e de manutenção, e Fundo Amazônia e Emendas para garantir recursos específicos para grandes investimentos em infraestrutura.

Análise e justificativa técnica:

As obras possuem caráter plurianual, com execução concentrada nos semestres subsequentes, após a conclusão das etapas técnicas, administrativas e orçamentárias preliminares.

Ressalta-se que, embora neste Relatório estejam apresentados apenas os resultados referentes ao primeiro trimestre do exercício, tal recorte atende à orientação da Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN), em razão das reprogramações realizadas no âmbito do PPA. Destaca-se, contudo, que todas as metas previstas foram devidamente consolidadas, com exceção daquelas relacionadas aos projetos Bombeiro Mirim, nadando com Bombeiros e à criação de um sistema de monitoramento de queimadas, cujas informações encontram-se em fase de consolidação técnica e administrativa, sendo incorporadas nos relatórios subsequentes.

Após o alinhamento das estratégias e o acompanhamento dos programas temáticos, a corporação conseguiu concretizar diversas ações operacionais. A seguir, apresentamos os projetos estratégicos concluídos que resultaram diretamente na modernização da estrutura e no fortalecimento das capacidades operacionais do CBMAC.

Projetos Estratégicos do CBMAC (2022–2025)

Nesta sessão, compartilharemos informações a respeito dos projetos estratégicos principais do CBMAC, leia e com base do apresentado até aqui, reflita sobre como sua atuação pode colaborar com o sucesso destas operações.

- **Fundo Amazônia – Estado**

Projeto estratégico em execução, voltado ao fortalecimento institucional e à implementação de ações estruturantes relacionadas à proteção ambiental, mitigação e adaptação às mudanças climáticas e desenvolvimento sustentável. O projeto segue o cronograma físico-financeiro pactuado, com acompanhamento técnico e financeiro contínuo estruturado em 3 frentes principais:

1. *Combate a Incêndios Florestais*

- O CBMAC desempenha um papel central no aumento da capacidade de resposta frente aos incêndios florestais, por meio de investimentos em infraestrutura e reaparelhamento de suas unidades operacionais nas diversas regionais do estado, como Baixo Acre, Alto Acre, Tarauacá/Envira, Purus e Juruá.

2. *Capacitação de Brigadas de Incêndio*

- O projeto também envolve a formação e treinamento de brigadas de incêndios florestais, com o objetivo de ampliar a resposta a incêndios e melhorar a prevenção. O CBMAC está diretamente envolvido na realização de treinamentos e na integração com o Programa Nacional de Redução do Uso do Fogo (PRONAFOGO), que visa uma atuação conjunta com outras instituições como o IBAMA, ICMBio, e Defesa Civil.

3. *Ações Integradas de Monitoramento e Fiscalização*

- CBMAC participará de ações integradas com outros órgãos, utilizando tecnologias de monitoramento remoto, incluindo imagens de satélite, para combater o desmatamento ilegal e prevenir queimadas. As ações serão coordenadas com o Instituto de Meio Ambiente do Acre (IMAC) e outras instituições envolvidas no controle ambiental.

Atualmente a maior parte de recursos do projeto já se encontra comprometida, aguardando apenas a entrega de viaturas de combate a incêndios florestais previstas para o segundo semestre do ano de 2026.

Entregas previstas:

5 ABTF's

2 AT's

2 Yares (Entregues)

6 ARF (Entregues)

10 Motores Geradores

Botas de Combate a Incêndio

Máscaras Full Face (Entregues)

- **REM – REDD+ para Resultados**

Iniciativa em andamento, alinhada às políticas de redução de emissões por desmatamento e degradação florestal. O projeto contempla ações baseadas em resultados mensuráveis, contribuindo para o fortalecimento da governança ambiental e para o cumprimento de compromissos climáticos assumidos pelo Estado. Neste momento, o CBMAC encontra-se realizando os processos de aquisição de itens de combate a incêndios florestais e de proteção individual com previsão de alocação do recurso restante para o mês de fevereiro de 2026.

- **Fundo Nacional de Segurança Pública – Fundo a Fundo (anual)**

O Fundo Nacional de Segurança Pública foi instituído, no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio da Medida Provisória n.º 2.120-9, de 26 de janeiro de 2001, a qual foi convertida na Lei n.º 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, revogada pela Lei n.º 13.756, de 12 de dezembro de 2018, regulamentada pelo Decreto n.º 9.609, de 12 de dezembro de 2018, a fim de dispor sobre o Conselho Gestor e gestão dos recursos do FNSP. (BARBOSA, 2025).

Atualmente, a gestão e a execução dos recursos do FNSP, são de responsabilidade do Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio dos órgãos competentes, como a Secretaria Nacional de Segurança e suas respectivas diretorias, conforme a estrutura regimental vigente do Ministério, que faz o repasse dos recursos aos Estados e ao Distrito Federal

nos termos do art. 7º, da Lei nº 13.756/2018: No mínimo, 50% das receitas decorrentes da exploração das loterias devem ser transferidas obrigatoriamente, independentemente da celebração de convênio, de contrato de repasse ou de instrumento congênere, para o fundo estadual ou distrital devidamente instituídos (fundo a fundo).

Fonte orçamentária em execução, com foco na descentralização da gestão e na otimização da aplicação de recursos públicos. O modelo de repasse direto fortalece a execução das políticas institucionais, assegurando maior celeridade administrativa, continuidade das ações e transparência na gestão financeira.

- As principais aquisições previstas com esta fonte são:
 - 2 ABTS
 - 4 UTV
 - 9 Veículos de Passeio
 - Armário para desinfecção de EPIs
 - Sistema Pneumático para desastres
 - Torre de Iluminação
 - Tablets de alta performance

Dessa forma, a execução do projeto e as aquisições previstas com esta fonte de recurso representam um avanço estratégico para o fortalecimento da capacidade institucional do CBMAC. Os investimentos programados contribuem para a modernização da estrutura operacional, a ampliação da eficiência logística e tecnológica e a melhoria das condições de resposta às demandas operacionais e administrativas. Tais ações reforçam o compromisso da Corporação com a boa governança, a transparência na aplicação dos recursos públicos e a qualificação contínua dos serviços prestados à sociedade.

Refleta sobre as seguintes situações práticas:

1. Em um incêndio florestal de grande porte, como você priorizaria as ações de combate para garantir a eficácia da operação e cumprir as metas estratégicas do CBMAC?
 - Qual meta do PPA está diretamente ligada a essa situação?
 - Qual fonte de financiamento atua diretamente nesse tipo de situação?
 - Quais os stakeholders podem influenciar na operação?

2. Como líder de guarnição, como você pode alinhar as ações de sua equipe com os objetivos estratégicos da corporação e ainda garantir o bem-estar dos membros durante uma missão prolongada?
 - Qual meta do PPA está diretamente ligada a essa situação?
 - Qual fonte de financiamento atua diretamente nesse tipo de situação?
 - Quais os stakeholders podem influenciar na operação?
3. Após entender o conceito de diagnóstico e adaptação, pense como um sargento poderia, em uma emergência, identificar a necessidade de ajustes na estratégia de atuação. Por exemplo, em uma operação de combate a incêndio, como ajustar a distribuição de recursos em tempo real para otimizar a eficácia da guarnição?

- **Diagnóstico:**

1. Análise de Desempenho Operacional

- a. Como as guarnições estão executando suas funções?
- b. Quais são as falhas recorrentes nos atendimentos ou na comunicação entre equipes?

2. Acompanhamento de Metas Estratégicas

- a. Como o desempenho atual está se alinhando com as metas do Plano Plurianual e Plano Estadual de Segurança Pública?
- b. Existem metas que não estão sendo atingidas?

3. Avaliação de Recursos

- a. Existem recursos faltando ou obsoletos (viaturas, equipamentos de proteção, treinamento)?
- b. Qual o impacto disso na eficiência das operações?

4. Identificação de Stakeholders

- a. Como os stakeholders internos e externos estão se relacionando com essa ocorrência?
- b. Existe algum problema de comunicação ou falta de apoio de outros órgãos ou da comunidade?
- c. Essa ocorrência possui relevância estratégica?

▪ **Adaptação:**

1. Ajuste na Alocação de Recursos

- a. Caso o diagnóstico mostre que alguns equipamentos estão defasados ou pessoal insuficiente, a adaptação seria usar meios de fortuna e/ou realizar um bom manejo de equipe e **realizar a formalização** enviando a demanda para seu superior, a fim de suprir a deficiência.

2. Mudança nos Procedimentos Operacionais

- a. Se os dados indicam que uma abordagem de combate a incêndio não está sendo eficaz, o **sargento** deve **recomendar** ao comando a realização de cursos e padronização de novas táticas, incluindo a reavaliação dos métodos de mobilização ou o uso de novas tecnologias para melhorar a resposta.

3. Revisão das Metas e Objetivos

- a. Caso o cenário mude (como mudou conforme citado no início desta apostila), o planejamento estratégico deve ser revisado, ajustando as metas para manter a corporação eficiente e focada nas prioridades corretas. É **fundamental** que os **sargentos**, comandantes de guarnição deve reportar as dificuldades e realidades enfrentadas no atendimento das ocorrências com o objetivo de colaborar com a evolução da corporação.

4. Ajuste na Gestão de Pessoas

- a. Se for verificado falta de motivação ou treinamento adequado nas equipes, a adaptação pode incluir treinamentos e atividades que elevem a moral da tropa, sendo o sargento figura fundamental para liderar suas guarnições de forma mais eficaz.

4. Quais técnicas de liderança você poderia utilizar para garantir que todos os membros da sua guarnição permanecessem

comprometidos com os objetivos estratégicos do CBMAC, especialmente em momentos de alta pressão?

- Perceba que técnicas comumente aplicadas durante operações está diretamente ligada aos cumprimentos de objetivos estabelecidos, como por exemplo:
 - Realizar um bom manejo dos militares durante o combate de incêndio de grande vulto, garantindo que haja sempre combatentes descansados e prontos para atuar;
 - Coletar as informações prioritárias e filtrar o que será repassado para a mídia, garantindo a transparência nas ações sem comprometer a imagem da corporação e preservando as vítimas.

Os senhores são importantes e fundamentais para a gestão estratégica, sabe por quê?

1. Os senhores monitoram o desempenho de suas guarnições e entendem os desafios do terreno, garantindo que qualquer problema identificado seja tratado de forma proativa e reportado ao seu superior;
2. Os sargentos precisam atuar como líderes adaptativos, prontos para ajustar suas ações e as de suas equipes com base nas necessidades do momento. Isso inclui ajuste na comunicação, os comandados e os senhores precisam entender a sua importância para a gestão do CBMAC – atuar bem em uma ocorrência vai além da satisfação do solicitante, ela influencia diretamente no atendimento das metas e na viabilização de investimentos.
3. Os senhores detêm a responsabilidade e o poder de decisão durante a primeira resposta em situações críticas, devendo priorizar suas ações, adaptando os recursos disponíveis e coordenando a equipe para que seja prestado o melhor serviço possível.

- **Ocorrências Estratégicas:**

Vamos conhecer agora quais as naturezas de ocorrências que são de alta importância para o CBMAC, considerando sua capacidade de gerar dados para justificar a captação de recursos:

- a. por isso essas ocorrências devem ser registradas e documentadas para serem utilizadas como exemplos de sucesso em negociações futuras.**

1. Ocorrências em áreas de reservas ambientais

- a. Estão diretamente ligadas aos objetivos dos principais financiadores: Fundo da Amazônia, Programa REM etc.

2. Ocorrências envolvendo mulheres e indígenas

- a. Estão ligadas as Salvaguardas de Cancún, iniciativas definidas pela Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima como ações que podem contribuir para a redução das emissões provenientes de desmatamento e degradação florestal, nesse caso os atendimentos devem ser realizados respeitando a tradição e o conhecimento e direitos das comunidades locais e povos indígenas (em parceria com os órgãos responsáveis, nesse caso).
- b. O atendimento destas salvaguardas é bem-visto por órgãos financiadores.
- c. O fundo Nacional de Segurança pública tem um eixo específico de enfrentamento a violência contra a mulher e que para liberação orçamentária é necessário que sejam atendidas todas as exigências quanto a necessidade de investimentos para o público em questão.

3. Ocorrências envolvendo mortes violentas intencionais

- a. Nesse caso, mais ligadas ao APH e resgate de oriundos de brigas, ferimentos de arma de fogo e arma branca e acidentes de trânsito (sabemos que outras ocorrências de ameaças, violência doméstica e outras situações também podem ser atendidas raramente e caso aconteça também deve ser registradas).
 - i. O Fundo Nacional de Segurança Pública tem como eixo principal (80% do recurso) a redução de mortes violentas intencionais, por isso é fundamental que o CBMAC mostre sua atuação nesse cenário.

4. Ocorrências envolvendo incêndio e vistorias em áreas de comércio

- a. Devemos demonstrar a importância do CBMAC na preservação do patrimônio acreano e manutenção dos empregos e da economia. Já imaginou se o CBMAC não atuasse e os comércios fossem atingidos por grandes incêndios? Qual grande seria o prejuízo?

- i. Tal registros colaboram para a defesa do aumento do orçamento oriundo do tesouro estadual.

5. *Ocorrências de Defesa Civil (Incêndio Florestal e Inundações)*

- a. As mudanças climáticas estão no centro das conferências mundiais do clima. Desta forma, devemos mostrar a importância da nossa corporação nesses momentos. Isso justifica a utilização de recursos que podem ser usados somente em emergências e calamidade pública (a exemplo do BH para incêndios florestais no ano de 2025, que foi viabilizado pela DPLAN a partir da publicação do decreto de emergência no estado);

6. *Ocorrências de resgate de fauna*

- a. Adaptar o uso do termo de “Captura de Animais” para “Resgate de Fauna” colabora efetivamente para a defesa de captação de recursos junto aos programas ambientais. O Acre está situado no meio da maior biodiversidade do planeta e o CBMAC é um dos responsáveis para a preservação desse patrimônio nacional. Uma ocorrência corriqueira para nós pode ser vista como algo grandioso para os financiadores.

- i. Reflexão:

- 1. Para atender uma ocorrência de um incêndio florestal precisamos apenas de equipamentos para combater o fogo e proteger o militar?
 - a. E se algum animal for encontrado e precisar ser resgatado?
 - b. E se um militar for intoxicado por conta da intensidade da fumaça e fogo?
 - c. E se alguém da comunidade passar mal?

- **Produtividade Institucional:**

Neste tópico, demonstraremos um pouco do trabalho desempenhado pela Diretoria de Planejamento, a fim de situar os senhores a respeito das atividades e intenções da diretoria responsável pelo planejamento estratégico do CBMAC.

Em atendimento às diretrizes institucionais e aos objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre (CBMAC), a Diretoria de Planejamento (DPLAN) desenvolveu, ao longo do exercício, um conjunto de ações voltadas à modernização da gestão, ao aprimoramento dos fluxos administrativos e ao fortalecimento dos mecanismos de planejamento, monitoramento e controle,

contribuindo de forma direta para o aumento da eficiência organizacional das Diretorias, Batalhões e Seções.

1. Revisão e padronização de fluxos administrativos internos, com foco na redução de retrabalho, racionalização de etapas e maior clareza na tramitação de processos (modificação no processo de diárias).
2. Aperfeiçoamento dos procedimentos de planejamento, acompanhamento e prestação de contas de projetos estratégicos, promovendo maior integração entre as unidades administrativas e operacionais (planilhas de planejamento).
3. Estruturação e utilização de ferramentas de gestão voltadas ao acompanhamento físico-financeiro de projetos e ações estratégicas (Power bi).
4. Consolidação de mecanismos de monitoramento de metas e indicadores institucionais, possibilitando maior controle gerencial e tomada de decisão baseada em evidências (Planilhas de monitoramento).
5. Padronização de instrumentos de planejamento, relatórios e documentos técnicos, promovendo maior uniformidade, agilidade e eficiência na produção de informações (Padronização de documentos técnicos no SEI).
6. Redução de prazos na tramitação de demandas administrativas e projetos, com impactos positivos na execução das atividades finalísticas.
7. Fortalecimento da cultura de planejamento e gestão por resultados, com orientação técnica contínua às Diretorias, Batalhões e Seções.
8. Prestação de suporte técnico especializado no planejamento, estruturação e acompanhamento de projetos estratégicos e investimentos institucionais.
9. Articulação intersetorial para alinhamento das ações planejadas às necessidades operacionais das unidades do CBMAC.
10. Contribuição direta para a melhoria da capacidade de execução institucional, refletindo-se em maior eficiência, transparência e efetividade das ações desenvolvidas.

As ações desenvolvidas pela Diretoria de Planejamento resultaram em impactos institucionais significativos, refletidos na melhoria da eficiência organizacional e no fortalecimento da integração entre as unidades administrativas e operacionais do CBMAC. Observou-se maior controle sobre o planejamento e a execução das ações estratégicas, o que contribuiu para um acompanhamento mais sistemático dos resultados institucionais. Ademais, houve aprimoramento da qualidade das informações gerenciais utilizadas no processo decisório,

favorecendo decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos estratégicos. De forma transversal, tais avanços fortaleceram a governança institucional e consolidaram a cultura de planejamento no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre.

Por isso, precisamos do empenho dos senhores para seguirmos evoluindo e melhorando nossa instituição. Vejamos os projetos estruturantes fruto de gestão estratégica executados pelo CBMAC.

3.1. Projetos Concluídos

- **Torre e Tanque de Mergulho**

Projeto concluído no exercício de referência, com execução integral das etapas previstas. A implantação da infraestrutura fortaleceu a capacidade operacional da instituição, ampliou as condições de segurança e contribuiu para a qualificação técnica das equipes, gerando ganhos diretos em eficiência e prontidão operacional.

- **Primeira Etapa de Eitaciolândia**

Projeto concluído no período avaliado, correspondente à primeira fase de implantação da infraestrutura planejada para o município de Eitaciolândia. As ações executadas proporcionaram avanços estruturais e operacionais relevantes, estabelecendo bases sólidas para futuras ampliações e consolidação das atividades institucionais no município.

- **Piscina de Tarauacá**

Projeto concluído no exercício, com entrega da infraestrutura no município de Tarauacá. A iniciativa contribuiu para o fortalecimento das ações de capacitação, treinamento e atendimento institucional, ampliando a capacidade de atuação local e melhorando as condições operacionais disponíveis.

- **Doação do Terreno de Xapuri**

Projeto concluído com a formalização da doação de área destinada à implantação de infraestrutura institucional no município de Xapuri. A regularização do terreno representou um avanço estratégico, viabilizando futuros investimentos, ampliando a presença institucional no território e fortalecendo o planejamento de médio e longo prazo.

- **Aquisição de Fardamento Operacional, Equipamentos e EPI Florestal**

Foram adquiridos fardas, sapatilhas, capacetes e EPI Florestal para melhorar as condições de trabalho dos bombeiros militares. Além de cumprir metas estabelecidas no PPA a aquisição de EPI's é prioridade, pois influencia diretamente na segurança e bem-estar dos militares.

- **Gestão de Riscos:**

Os projetos estratégicos em execução, como o combate a incêndios florestais e a capacitação de brigadas de incêndio, são diretamente impactados pela gestão de riscos. A identificação precoce de falhas, como a escassez de equipamentos ou recursos, pode garantir ajustes rápidos e eficientes no andamento dos projetos.

No exercício em análise, a Diretoria de Planejamento (DPLAN) desenvolve ações sistemáticas voltadas à identificação, avaliação e mitigação de riscos associados aos processos de planejamento institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre (CBMAC). Entre os principais riscos identificados destacaram-se a baixa consolidação da cultura de planejamento, especialmente entre os militares diretamente envolvidos na execução das atividades; a ausência de planejamento estratégico formalizado; a indefinição de prioridades institucionais; a demora na elaboração de Documentos de Formalização da Demanda (DFDs) por parte de alguns demandantes; e fragilidades no planejamento do direcionamento de recursos para determinados Batalhões.

Com vistas à mitigação desses riscos, a DPLAN implementou medidas voltadas ao fortalecimento da governança, à padronização de procedimentos e à qualificação do processo decisório. Destaca-se a criação de planilhas padronizadas por Batalhões e Unidades, utilizadas para o levantamento sistemático de necessidades operacionais, demandas por materiais e estimativas de custos, permitindo maior previsibilidade e racionalidade no planejamento orçamentário. Paralelamente, foram realizadas reuniões periódicas com comandantes e gestores, com o objetivo de orientar, sensibilizar e fortalecer a cultura de planejamento institucional.

Como forma de aprimorar os controles e reduzir riscos de desalinhamento entre planejamento e execução, houve intensificação da articulação com a Diretoria de Logística, Patrimônio e Logística, promovendo maior integração entre as etapas de planejamento, aquisição e execução orçamentária. Ademais, a DPLAN prestou apoio técnico contínuo aos demandantes, especialmente quanto à elaboração de DFDs, contribuindo para a redução de inconsistências, retrabalhos e atrasos processuais. A alocação de recursos passou a ser orientada prioritariamente por dados consolidados e informações fornecidas pelos

comandantes das unidades, conferindo maior objetividade, transparência e aderência às prioridades institucionais.

Como resultados observados no exercício, verificou-se avanço na adesão das unidades aos instrumentos de planejamento, melhoria na qualidade das demandas apresentadas, maior previsibilidade na execução orçamentária e fortalecimento gradual da cultura de planejamento no âmbito do CBMAC. Tais resultados evidenciam a efetividade das ações adotadas pela DPLAN na mitigação dos riscos identificados.

Considerando o reforço na equipe da Diretoria de Planejamento, pode-se propor a implementação e o monitoramento dos seguintes indicadores de desempenho, com vistas ao aprimoramento contínuo da gestão de riscos e da eficiência do planejamento institucional:

1. **Percentual de unidades com planejamento anual formalizado**
Indicador destinado a mensurar a adesão das Diretorias, Batalhões e Seções à cultura de planejamento.
2. **Percentual de DFDs elaborados dentro do prazo estabelecido**
Indicador voltado ao acompanhamento da tempestividade e da maturidade dos demandantes no processo de formalização de demandas.
3. **Tempo médio de análise técnica de demandas pela DPLAN**
Indicador de eficiência interna, possibilitando avaliar o impacto do reforço da equipe na celeridade dos processos.
4. **Percentual de demandas priorizadas com base em critérios técnicos e dados consolidados**
Indicador de qualidade do processo decisório e da aplicação de critérios objetivos na alocação de recursos.
5. **Número de reuniões de alinhamento realizadas com Batalhões e Diretorias**
Indicador de acompanhamento das ações de sensibilização e fortalecimento da cultura de planejamento.
6. **Grau de execução orçamentária das ações planejadas**
Indicador voltado à avaliação da efetividade do planejamento em relação à execução financeira.

A adoção desses indicadores permitirá o monitoramento contínuo dos riscos, a avaliação da eficácia das ações implementadas e o aprimoramento progressivo da governança e da eficiência institucional no âmbito do CBMAC.

Após conhecerem um pouco do trabalho e planejamento da Diretoria de Planejamento, iremos demonstrar também os resultados obtidos pela Diretoria de Logística, Patrimônio e Finanças. Nossa intenção é que os senhores tenham noção daquilo que foi e está sendo executado na corporação para que continuem fazendo o papel de elo e mantendo suas guarnições empenhadas e cientes do futuro desejado pelo CBMAC.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”

William Edwards Deming

“As ideias e estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”

Percy Barneville

• **Execução Orçamentária Anual (2022–2025):**

Sumário executivo

- Entre 2022 e 2024, a execução global (Fontes 100 + 700) manteve-se acima de 92%, com pico em 2023 (96,3%).
- Em 2025, a Fonte 100 apresentou execução de 99,8% (executado: R\$ 11.927.318,84; residual: R\$ 27.906,16).
- A Fonte 700 registrou execução de 59,7%, com residual de R\$ 1.624.902,27, impactando a execução global em 2025 (89,7%).
- No perfil da Fonte 100 em 2025, o custeio representou 98,2% e o investimento 1,8%.
- Os investimentos estruturantes do exercício concentraram-se, majoritariamente, em fontes vinculadas (convênios, emendas e Fundo Amazônia), com pagamentos observando cronogramas físico-financeiros.

1. Execução orçamentária anual (2022–2025)

1.1 Síntese por fonte de recurso (Fontes 100 e 700)

Apresenta-se a consolidação da execução orçamentária do CBMAC no período 2022–2025, com recorte das Fontes 100 (Tesouro) e 700 (recursos próprios), conforme tabelas atualizadas.

Fonte 100 – Recursos do Tesouro (predominantemente custeio)

ANO	DISPONÍVEL (R\$)	EXECUTADO (R\$)	RESIDUAL (R\$)	CUSTEIO (R\$)	INVESTIMENTO (R\$)
2022	6.049.369,36	6.009.411,46	39.957,90		
2023	6.395.953,04	6.330.953,04	65.000,00	5.634.341,41	696.611,63
2024	10.056.644,49	9.574.588,98	482.055,51	8.598.803,88	975.785,10
2025	11.955.225,00	11.927.318,84	27.906,16	11.707.955,48	219.363,36

Tabela atualizada – consolidação 22/12/2025.

Fonte 700 – Recursos próprios (Funesbom)

ANO	DISPONÍVEL (R\$)	EXECUTADO (R\$)	RESIDUAL (R\$)	CUSTEIO (R\$)	INVESTIMENTO (R\$)
2022	4.071.700,22	3.557.425,84	514.274,38	3.820.931,51	379.764,49
2023	3.423.191,70	3.128.806,07	294.385,63	3.366.282,12	339.435,08
2024	4.060.281,36	3.543.334,43	516.946,93	3.541.931,33	673.359,85
2025	4.030.000,00	2.405.097,73	1.624.902,27	3.348.845,71	220.745,29

Tabela atualizada – consolidação 22/12/2025.

Visão conjunta – Fontes 100 + 700 (orçamento estadual do CBMAC)

Ano	Dotação disponível total (R\$)	Executado total (R\$)	% de execução global
2022	~ 10,12 milhões	~ 9,57 milhões	94,5%
2023	~ 9,82 milhões	~ 9,46 milhões	96,3%
2024	~ 14,12 milhões	~ 13,12 milhões	92,9%
2025*	~ 15,99 milhões	~ 14,33 milhões	89,7%

Nota: valores aproximados, resultantes da soma das duas fontes.

No período analisado, observa-se manutenção de elevada capacidade de execução, com destaque para a Fonte 100. Em 2025, a redução do percentual global decorre principalmente do residual mantido na Fonte 700, estratégia utilizada para resguardar a continuidade de despesas essenciais no início do exercício subsequente.

1.2 Perfil de custeio e investimento

A análise do perfil de despesa (custeio x investimento) evidencia o papel das Fontes 100 e 700 como sustentação do custeio operacional e administrativo, enquanto os investimentos de maior porte concentram-se em fontes vinculadas (convênios, emendas e Fundo Amazônia).

1.2.1 Fonte 100 – Recursos do Tesouro (15000100)

Em 2023 e 2024, o investimento respondeu por cerca de 10%–11% da execução da Fonte 100, com predominância do custeio. Em 2025, a execução da Fonte 100 atingiu 99,8%, com mudança relevante no perfil: custeio de R\$ 11.707.955,48 (98,2%) e investimento de R\$ 219.363,36 (1,8%).

1.2.2 Fonte 700 – Recursos próprios (15010700/25010700)

Na Fonte 700, observa-se predominância do custeio em toda a série 2022–2025, com investimentos pontuais, mais expressivos em 2024. De forma aproximada, o investimento representou 9,0% em 2022, 9,2% em 2023, 16,0% em 2024 e 6,2% em 2025.

1.3 Análise interpretativa do exercício financeiro de 2025

A partir das tabelas consolidadas, delinea-se o seguinte perfil de atuação orçamentária do CBMAC em 2025:

- Ênfase em custeio, especialmente na Fonte 100: execução de 99,8% e elevada participação do custeio (98,2%).
- Fonte 700 como suporte de custeio com residual estratégico para o início de 2026, mitigando riscos de descontinuidade durante a transição de exercício.
- Investimentos estruturantes concentrados em fontes vinculadas, com pagamentos por etapas e cronogramas.
- Apostilamento de fontes em contratos continuados: uso de múltiplas fontes para custear o mesmo contrato, conforme disponibilidade orçamentária.

Exemplificativamente, destacam-se como despesas de custeio recorrentes:

- Gestão/abastecimento e manutenção de frota e superestruturas, incluindo contratos de combustíveis e manutenção de viaturas;
- Serviços terceirizados de apoio administrativo e apoio correlato;
- Manutenção predial e de sistemas de climatização (capital e interior);
- Aquisição de uniformes, EPIs e materiais de consumo operacional;
- Telecomunicações e dados móveis, serviços gráficos e apoio logístico a eventos institucionais.

1.4 Justificativas técnicas para variações significativas

- Aumento da dotação da Fonte 100 em 2024 e 2025: evolução do disponível de R\$ 6,40 milhões (2023) para R\$ 10,06 milhões (2024) e R\$ 11,96 milhões (2025).
- Redução do percentual de execução da Fonte 700 em 2025: manutenção de parcela relevante como residual, com finalidade de atender demandas do início de 2026, em contexto de transição de exercício.
- Reprogramações e realocações na Fonte 100 em 2025: ajustes de empenhos e saldos ao longo do exercício, com redirecionamento para

demandas diretamente ligadas à disponibilidade da frota e à continuidade operacional.

- Comportamento das fontes vinculadas: alta execução de fontes de transferência/superávit e execução por etapas no Fundo Amazônia, com pagamentos projetados conforme cronograma físico-financeiro.

2. Captação e Gestão de Recursos Extraorçamentários

A DLPF, em conjunto com a DPLAN, trabalha para captar e executar os convênios, emendas parlamentares, parcerias institucionais desta forma, demonstraremos abaixo os valores captados, valores executados e a destinação específica dos recursos, bem como os resultados e impactos alcançados para a Corporação.

EMENDAS FEDERAIS				
ANO	AUTOR	VALOR/TIPO	OBJETO	SITUAÇÃO
2021 (executado em 2024)	Jesus Sérgio	R\$ 1.000.000,00 (Transferência Especial)	Piscina Semi-olímpica 6º BEPCIF	Executada
2021 (executado em 2024)	Mailza Assis	R\$ 1.000.000,00 (Transferência Especial)	Muro, Quadra de areia e Pista de caminhada 5º BEPCIF	Executada
2022	ALAN RICK	R\$ 250.000,00 (Transferência Especial)	Materiais para o CMDP II (Rio Branco)	Executada
2022	Jesus Sérgio	R\$ 500.000,00 (Transferência Especial)	Pista e quadra de areia 7º BEPCIF	Fase Licitatória Concluída, aguardamos 2º colocada para continuidade do processo/obra.
2022	Jesus Sérgio	R\$ 500.000,00 (Transferência Especial)	Muro e reservatório 9º BEPCIF	Executada

2022	Mailza Assis	R\$ 1.000.000,00 (Emenda individual)	Piscina 5º BEPCIF (2ª etapa)	Em Execução (aguardando liberação MJ)
2023	Jesus Sérgio	R\$ 700.000,00 (Emenda de bancada)	Academia com vestiário 7º BEPCIF	Fase Licitatória (fase externa)
2023	Alan Rick	R\$ 1.500.000,00 (Emenda de bancada)	Policlínica Rio Branco	Licitando
2023	Mailza Assis	R\$ 2.000.000,00 (Emenda de bancada)	Quadra poliesportiva, academia e vestiário 5º BEPCIF (3ª etapa)	Em Execução
2024	Eduardo Velloso	R\$ 260.000,00 (Emenda de bancada)	UTV para o 8º BEPCIF	Executada
2024	Cel Ulysses	R\$ 1.000.000,00 (Emenda de bancada)	Van e caminhão baú	Executada (VAN) Aguardando chegada do caminhão baú
2024	Alan Rick	R\$ 750.000,00 (Transferência Especial)	Auditório para o CMDP II	Licitando
2024	Cel Ulysses	R\$ 300.000,00 (Transferência Especial)	Veículo para AME	Executada
2024	Gerlen Diniz	R\$ 1.000.000,00 (Transferência Especial)	Piscina para o 6º BEPCIF	Licitando
2024	Eduardo Velloso	R\$ 100.000,00 (Transferência Especial)	Armários para o conjunto de aproximação	Executada

2024	Roberto Duarte	R\$ 600.000,00 (Transferência Especial)	Mobiliários	Em Execução (fase interna)
------	----------------	--	-------------	----------------------------

EMENDAS ESTADUAIS				
ANO	AUTOR	VALOR/TIPO	OBJETO	SITUAÇÃO
2022	Antônio Pedro	R\$ 30.000,00	Materiais de academia para o 8º BEPCIF	Executada
2022	Cadmiel Bomfim	R\$ 25.000,00	Televisores para o CMDP II (RBR)	Executada
2022	Roberto Duarte	R\$ 40.000,00	Televisores para o CMDP II (RBR)	Executada
2022	Gerlen Diniz	R\$ 50.000,00	Barco, carreta e motor para o 6º BEPCIF	Executada
2022	Pedro Longo	R\$ 25.000,00	Materiais para o CMDP II (CZS)	Executada
2023	Roberto Duarte	R\$ 65.000,00	Aquisição de Notebook e Datashow	Executada
2024	Arlenilson Cunha	R\$ 70.000,00	Cercamento do comando geral	Executada
2024	Emerson Jarude	R\$ 60.000,00	Mobiliários	Executada
2024	Manoel Moraes	R\$ 50.000,00	Materiais de APH para o 8º BEPCIF	Executada
2025	Arlenilson Cunha	R\$ 100.000,00	Instrumentos musicais CMDP II (RBR)	Executada

2025	Tadeu Hassem	R\$ 200.000,00	Materiais de mergulho	Em Execução
------	--------------	----------------	-----------------------	-------------

Entre os anos de 2022 e 2025 o CBMAC executou aproximadamente R\$ 3.685.000,00 (três milhões seiscentos e oitenta e cinco mil reais) em emendas Federais e ainda temos R\$ 10.425.000,00 (dez milhões quatrocentos e vinte e cinco mil reais) que está em fase de execução e, se tratando de emenda Estadual temos R\$ 515.000,00 (quinhentos e quinze mil reais).

Com esse investimento, o CBMAC conseguiu investir em infraestrutura, viaturas, mobiliários e equipamentos, melhorando as condições dos quartéis, fazendo com que os militares sejam mais valorizados e estejam melhores equipados para suas funções, consequentemente, melhorando o atendimento a população Acreana, além disso, houveram grandes investimentos nos colégios militares CMDP II incentivando os alunos dessa instituição a se dedicarem cada vez mais aos estudos e a novas atividades como a banda de música.

“O que não se mede não se gerencia”

Peter Drucker

Desta forma, nós permaneceremos focados em utilizar as ferramentas relacionadas a Gestão Estratégica, com o objetivo de realizar as seguintes ações prioritárias para o ano de 2026:

Ações prioritárias

- Garantir a continuidade do custeio essencial: assegurar dotação suficiente nas Fontes 100 e 700 para cobertura das despesas continuadas e sensíveis (combustíveis, manutenção de viaturas e instalações, contratos terceirizados, energia, água e telecomunicações).
- Priorizar o desembolso de investimentos já contratados: programar o pagamento de restos a pagar conforme criticidade operacional e marcos contratuais, reduzindo risco de paralisações e de responsabilização por inadimplemento.
- Reforçar a gestão de projetos e convênios: manter governança e monitoramento de prazos, contrapartidas e entregas, prevenindo perdas de recursos e glosas por descumprimento de cronogramas.

O que para ser realizado necessita do envolvimento de todo o efetivo, sobretudo dos sargentos que estão no dia a dia lidando com os solicitantes e a tropa e que podem ser agentes de transformação institucional colaborando diretamente para o equilíbrio financeiro (gestão de recursos operacionais – viaturas, equipamentos e etc), atendimento ao público (atendimento das ocorrências visando o bem estar da sociedade e a coleta de dados para subsidiar melhorias institucionais) e gestão do pessoal (treinamento e motivação das guarnições).

- **Conclusão**

A gestão estratégica no Corpo de Bombeiros Militar do Acre é essencial para o aprimoramento contínuo das operações e para o cumprimento das metas e objetivos institucionais. O papel dos senhores, sargentos, como líderes de guarnições, é fundamental para garantir que as estratégias sejam implementadas de forma eficaz no campo. Através de uma liderança adaptativa, que utiliza o diagnóstico contínuo e a adaptação às mudanças no cenário operacional, os senhores têm a capacidade de influenciar diretamente a eficiência da corporação.

Além disso, a importância da comunicação constante e do alinhamento das ações com os objetivos estratégicos é crucial para o sucesso do CBMAC. Ao integrar as informações coletadas de suas equipes e utilizar ferramentas de feedback, como reuniões regulares e avaliações pós-incidentes, os senhores podem identificar pontos de melhoria e promover ações corretivas, garantindo a excelência no desempenho das guarnições e na resposta a emergências.

O engajamento dos senhores, tanto no gerenciamento de recursos quanto na motivação da equipe, é vital para o fortalecimento da corporação e para a construção de uma cultura organizacional de alta performance. Por meio do compromisso com o planejamento estratégico e a adaptação às demandas operacionais, os sargentos desempenham um papel de liderança que vai além da execução das tarefas, influenciando diretamente no sucesso das ações do CBMAC, fortalecendo a segurança pública e contribuindo para o bem-estar da sociedade acreana.

O CBMAC, com sua estratégia bem estruturada, está em um caminho constante de evolução. Porém, para que os objetivos sejam alcançados com sucesso, é essencial que todos os membros, especialmente os sargentos, continuem a se engajar nas práticas de gestão estratégica, contribuindo ativamente para o crescimento e a modernização da corporação.

“O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem”

Peter Drucker