

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
Kennedy Nunes Magalhães

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES MILITARES  
ESTADUAIS:  
O Estado-Maior no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

Belo Horizonte  
2018

Kennedy Nunes Magalhães

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES MILITARES  
ESTADUAIS:  
O Estado-Maior no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Políticas da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública.

Orientador: Bruno Pinheiro Wanderley Reis

Belo Horizonte  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a toda a espiritualidade superior, pela saúde e força para superar as adversidades.

Ao meu orientador, Professor Bruno Pinheiro Wanderley Reis, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e por acreditar em meu trabalho.

Aos meus pais e irmão, minha esposa Adriana e filha Dudinha, e meus amigos, pela compreensão e apoio incondicional.

À Senhora Major BM Jordana de Oliveira Filgueiras Daldegan, pela luz lançada sobre meus passos iniciais.

À Polícia Militar de Minas Gerais, em especial os funcionários civis e militares da Seção Estratégica de Marketing da PMMG e ao Senhor Cabo PM Raphael Ribeiro de Santana Nogueira, pelo compêndio de informações institucionais essenciais a este trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado.

*"Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas."*

(Sun Tzu)

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender a estrutura e função de um Estado-Maior, e sua relação com o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de revisão conceitual e bibliográfica, sobre os aspectos históricos, jurídicos e estruturais. Sobressai-se desta pesquisa o desconhecimento, tanto no meio acadêmico quanto na caserna, sobre o que é, como funciona e de onde surgiu o Estado-Maior, instituição presente nas organizações militares estaduais e federais. Através de intensa pesquisa documental, a respeito da história, estrutura e funcionamento do Exército Brasileiro, da Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, foi apresentada a estrutura e competência dos Estados-Maiores e de suas subdivisões no seio das organizações militares estaduais mineiras. Por fim, conclui-se pelo alinhamento entre os Estados-Maiores das duas organizações mineiras em detrimento do modelo utilizado em âmbito federal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Instituição Militar Estadual. Estado-Maior.

## **ABSTRACT**

The target of this research is to understand the structure and function of a military staff, and its relationship with the Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. This is a descriptive research, by conceptual and bibliographic revision, about the historical, legal and structural aspects. Protudes from this research the unknowledge, both at the academy and at the military barracks, about what is, how does it Works and where did the military staff come from, institution presente in the state and federal military organizations. Through intense documental research about the history, structure and functioning of Exército Brasileiro, of Polícia Militar de Minas Gerais and of Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, has been presented the structure and competency of the General-Staffs and its subdivisions in the Minas Gerais's state military organizations. At least, conclude for the alignment between the military staffs of the two organizations, to the detriment for the model used for the federal organizations.

**KEY-WORDS:** Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. State Military Institution. Military Staff.

## LISTA DE IMAGENS E QUADROS

Figura 01 – Brasão do Estado-Maior do Exército.....	25
Figura 02 – Estrutura do Estado-Maior do Exército, conforme Lei Federal nº 403/1896.....	27
Figura 03 – Estrutura atual do Estado-Maior do Exército.....	28
Figura 04 – Estrutura básica de um Estado-Maior.....	30
Figura 05 – Estrutura clássica de Estado-Maior.....	32
Figura 06 – Estrutura de subchefias de Estado-Maior.....	33
Figura 07 – Estrutura diretorial ou departamental de Estado-Maior.....	34
Figura 08 – Brasão da Polícia Militar de Minas Gerais.....	37
Figura 09 – Brasão do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.....	39
Figura 10 – Estrutura do CBMMG imediatamente após sua independência.....	44
Figura 11 – Insígnia do Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais.....	45
Figura 12 – Estrutura inicial do EMPM.....	47
Figura 13 – Estrutura do EMPM em 1996.....	49
Figura 14 – Estrutura da PM/1.....	51
Figura 15 – Estrutura da PM/3.....	51
Figura 16 – Estrutura da PM/5.....	52
Figura 17 – Estrutura da PM/6.....	53
Figura 18 – Estrutura do EMPM.....	54
Figura 19 – Estrutura do EMPM, com a Assessoria de Atividades Especializadas.....	56
Figura 20 – Estrutura do EMPM, acrescentada a Assessoria de Planejamento Prospectivo.....	57
Figura 21 – Estrutura do EMPM em 2010.....	58
Figura 22 – Estrutura do EMPM modificada em 2010.....	59
Figura 23 – Estrutura do EMPM em 2016.....	60
Figura 24 – Estrutura do EMBM em 1975.....	62
Figura 25 – Estrutura do EMBM subsequente à autonomia do CBMMG.....	63
Figura 26 – Estrutura da 1ª Seção do EMBM, conforme NGA própria.....	65
Figura 27 – Estrutura da 3ª Seção do EMBM, conforme NGA própria.....	66
Figura 28 – Estrutura da 4ª Seção do EMBM, conforme NGA própria.....	67
Figura 29 – Estrutura da 5ª Seção do EMBM, conforme NGA própria.....	68
Figura 30 – Estrutura do EMBM, com a inclusão da AAS.....	69
Figura 31 – Estrutura do EMBM, com a inclusão da 6ª Seção e exclusão da AAS.....	69
Figura 32 – Estrutura do EMBM, com a inclusão do DDU.....	70
Figura 33 – Estrutura do EMBM, acrescido do CINDS.....	71
Figura 34 – Estrutura do EMBM, subtraído o CINDS e alterado o DDU.....	71
Figura 35 – Estrutura do EMBM, acrescida da Sub Chefia do Estado-Maior.....	72
Figura 36 – Estrutura do EMBM em 2016, acrescida da AID na BM2.....	73
Quadro 01 – Denominações institucionais da PMMG.....	38
Quadro 02 – Autonomia dos Corpos de Bombeiros Militares brasileiros.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

<u>ABM</u>	- Academia de Bombeiros Militar
<u>CBMMG</u>	- Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
<u>CBPMMG</u>	- Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
<u>CCBM</u>	- Corregedoria do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
<u>CGBM</u>	- Comando-Geral Bombeiro Militar
<u>CEDM</u>	- Código de Ética e Disciplina Militares
<u>CE</u>	- Constituição Estadual
<u>CF</u>	- Constituição Federal
<u>CFO BM</u>	- Curso de formação de Oficiais Bombeiro Militar
<u>CGBM</u>	- Comando-Geral Bombeiro Militar
<u>CHEM</u>	- Chefe do Estado-Maior
<u>CINDS</u>	- Centro Integrado de Informações de Defesa Social
<u>DF</u>	- Decreto Federal
<u>DDU</u>	- Disque Denúncia Unificado
<u>EB</u>	- Exército Brasileiro
<u>EMBM</u>	- Estado-Maior Bombeiro Militar
<u>EME</u>	- Estado-Maior do Exército
<u>EMPM</u>	- Estado-Maior da Polícia Militar
<u>EMEMG</u>	- Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais
<u>IGPM</u>	- Inspeção-Geral das Polícias Militares
<u>IME</u>	- Instituição Militar Estadual
<u>LE</u>	- Lei Estadual
<u>LF</u>	- Lei Federal
<u>NGA</u>	- Normas Gerais de Ação
<u>PMMG</u>	- Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
<u>PSDB</u>	- Partido da Social-Democracia Brasileira
<u>SEDS</u>	- Secretaria de Estado de Defesa Social

## SUMÁRIO

Introdução.....	10
Problema de pesquisa.....	11
Metodologia.....	11
Organização da monografia.....	13
Capítulo 1 – O desenvolvimento do Estado-Maior.....	15
Conceitos importantes.....	15
O que é um Estado-Maior?.....	17
O surgimento e desenvolvimento do Estado-Maior.....	19
Capítulo 2 – O Estado-Maior no Brasil.....	25
Modelos de Estado-Maior segundo a doutrina do Exército Brasileiro.....	29
Modelos de Estado-Maior segundo a doutrina da Polícia Militar de Minas Gerais.....	31
Capítulo 3 – As Forças de Minas Gerais.....	35
A Polícia Militar de Minas Gerais.....	37
O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.....	39
Capítulo 4 - O Estado-Maior nas IME mineiras.....	45
O desenvolvimento do Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais.....	45
O desenvolvimento do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais...60	
Desenvolvimento da análise.....	73
Conclusão.....	77
Bibliografia.....	81
Apêndice A.....	86
Planilha de controle de Dados – Aba Brasil.....	86
Planilha de controle de Dados – Aba Minas Gerais.....	87
Planilha de controle de Dados – Aba PMMG.....	91
Planilha de controle de Dados – Aba CBMMG.....	101

## Introdução

A proposta deste trabalho é identificar e descrever os elementos que compõem a estrutura organizacional do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) em 2016. O principal motivador para este trabalho foi o desconhecimento, por parte deste pesquisador, sobre como organizações militares são geridas, informação não tratada tanto em cursos de gestão e administração pública, quanto em cursos de formação de praças (soldados<sup>1</sup>, cabos<sup>2</sup> e sargentos<sup>3</sup>) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. O tema tem grande relevância para a gestão pública por trazer à Academia e ao mundo civil novas informações e reflexões que permitam entender a conformação organizacional de instituições militares, abrindo um leque de possibilidades para novos estudos e intervenções, a fim de modernizá-las e melhorá-las, traduzindo essa melhora em uma aproximação com os valores democráticos de participação, *accountability*, eficiência, eficácia e efetividade.

Partindo desta premissa, foi feita extensa revisão bibliográfica a respeito da corporação, das organizações militares mineiras e em nível federal, além da formação e desenvolvimento de Estados-Maiores. As informações e dados utilizados foram coletados a partir de análise documental da legislação do CBMMG, da PMMG e do Exército Brasileiro (EB), abrangendo um período que se estende desde a ditadura militar até o mês de setembro de 2016.

Como esta instituição tem origem nas Forças Armadas, a primeira parte deste texto se ocupará de uma abordagem histórica, como sendo determinante para a constituição e funcionamento da estrutura organizacional que se pretende analisar. Assim, inicia-se a escrita deste trabalho conceituando Estado-Maior e explorando seu surgimento histórico, inclusive em solo brasileiro, destacando modelos propostos pelo Exército Brasileiro e pela Polícia Militar de Minas Gerais. Em seguida, são apresentadas as Instituições Militares Estaduais mineiras (IME), a PMMG e o CBMMG, em seu contexto histórico, e seus respectivos Estados-Maiores, com análise comparativa para testar a hipótese, finalizando com a conclusão.

---

<sup>1</sup> CFSd: Curso de Formação de Soldados.

<sup>2</sup> CFC: Curso de Formação de Cabos.

<sup>3</sup> CFS: Curso de Formação de Sargentos; e CEFS: Curso Especial de Formação de Sargentos.

## Problema de pesquisa

Este trabalho é orientado pela seguinte pergunta: o que é e como se estrutura os Estados-Maiores do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e da Polícia Militar de Minas Gerais? Parte-se da hipótese de que a configuração estrutural do EMBM divergiu da configuração do EMPM, tendendo ao modelo proposto pelo Exército Brasileiro, evidenciando pouco ou nada influenciar-se pela PMMG, desde sua desvinculação desta corporação. Seu objetivo geral é explicitar a atual configuração do Estado-Maior do CBMMG e da PMMG, de forma a identificar o surgimento e desenvolvimento, além de verificar como funciona, comparando-o com o Estado-Maior do Exército (EME). Os objetivos específicos são (1) analisar descritiva e longitudinalmente a legislação institucional do EMBM e do EMPM – características, divisões, competências e funções, descrevendo-as; (2) comparar a análise dos Estados-Maiores, verificando semelhanças e diferenças entre as duas instituições, com o modelo proposto pelo EME.

## Metodologia

Segundo Rudio (1997, p. 9), pesquisa é um conjunto de atividades cujo objetivo é a busca de um determinado conhecimento e, para ser considerada científica, sua execução deve ser sistematizada, utilizando método próprio e técnicas específicas, procurando um conhecimento que se relacione à realidade empírica. Método é o arcabouço de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite alcançar o objetivo da pesquisa, determinando o percurso da mesma, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 83).

Para responder à pergunta de pesquisa, revisou-se a bibliografia disponível, aliada aos Regulamentos do Exército Brasileiro, que regem boa parte dos manuais procedimentais das IME, e da legislação castrense própria do CBMMG e da PMMG. O EME foi usado como tipo ideal, para base de comparação entre os Estados-Maiores do Corpo de Bombeiros Militar e da Polícia Militar mineiras. Foram utilizados materiais didáticos disponibilizados por docente do Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar (CFO BM) da Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais (ABM), manuais e regulamentos do Exército Brasileiro, do CBMMG e da PMMG, além

de trabalhos acadêmicos. Os dados foram organizados em uma planilha, especificando qual a norma, data, trecho de interesse (página, Artigo, etc.), se foi alterada ou revogada, se importa para a pesquisa e se foi citada no corpo da mesma. Esta planilha pode ser observada no Apêndice A.

Com base no Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais MTP-11-2-PM; na legislação mineira disponível sobre o CBMMG e a PMMG, a partir da incorporação dessas organizações ao poder estadual; e em normativas (resoluções, normas, regulamentos) do Corpo de Bombeiros Militar e da Polícia Militar, foram expostas as características institucionais EMBM e do EMPM.

Em um primeiro momento, para melhor apreciação prévia do objeto de pesquisa, foi realizada observação documental. Rudio (1997, p. 39) destaca a necessidade da observação documental, para revisão da literatura, levantamento de observações e experiências acerca do fenômeno a ser estudado e determinação dos fundamentos teóricos que sirvam de base para a pesquisa. Observação é uma técnica de coleta de dados, realizada em condições controladas, para conseguir informações preestabelecidas e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade (RUDIO, 1997; LAKATOS e MARCONI, 2006).

Analisar é um processo de conhecimento que significa estudar, decompor e interpretar dado objeto ou assunto (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 27). A análise da legislação foi feita sistematizando a mesma, ou seja, destacando características pertinentes que evidenciem o objeto de pesquisa, como órgão responsável pela norma, definições, alterações, revogações, diretrizes e data de publicação. Embora diversas tentativas tenham sido feitas, obedecendo a hierarquia institucional, não foi possível o acesso às autoridades que seriam entrevistadas, para coleta de informações complementares que permitissem inferências, em parte devido à grande demanda do escalão superior em atendimento ao Governo do Estado, em parte devido à forte burocracia e respeito à hierarquia, uma vez que o pesquisador é militar de uma das instituições.

O método histórico consiste em investigar instituições do passado para verificar a sua influência na estrutura atual, pois as instituições alcançaram sua forma atual através de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época. Descrever é narrar o que acontece. Explicar é dizer por que acontece. Assim, a pesquisa científica está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los sem, contudo, interferir ou modificá-los (RUDIO, 1997, p. 56).

Ao final, foram realizadas comparações, com a finalidade de comparar os Estados-Maiores do CBMMG e da PMMG com aquele do Exército Brasileiro. Para tanto, os Estados-Maiores foram comparados ao previsto pelo Manual de Campanha C 101-5 Volume 1 (Estado-Maior e Ordens) do Exército Brasileiro, na tentativa de verificar se ocorre concordância ou divergência com as normas instituídas pelo EB.

Houve dificuldades no percurso, pois o acesso à normatização e àqueles militares que seriam entrevistados deve passar antes pelo crivo dos Chefes de Estado-Maior do CBMMG e da PMMG, seguindo toda a cadeia hierárquica das IME, em especial devido à identidade militar do pesquisador. Não foi possível realizar as entrevistas pretendidas com nenhum Oficial de Estado-Maior, tanto da Polícia Militar quanto do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Esperava-se, com estas entrevistas, esclarecer pontos vazios normativos em determinados períodos, além de tentar explicar o contexto no qual certas mudanças ocorreram. Entretanto, verificou-se que, para o propósito deste trabalho, não houve prejuízo.

### Organização da monografia

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro traz reflexões conceituais indispensáveis para a compreensão do tema, além de definir o que é um Estado-Maior e apresentar um breve histórico sobre seu surgimento e desenvolvimento, apontando as vertentes que influenciaram os Estados-Maiores brasileiros. O capítulo seguinte trata do Estado-Maior do Exército, buscando compreender como foi criada esta instituição no seio do Exército Brasileiro, algo essencial para compreensão do objeto de estudo, uma vez que as organizações militares estaduais usaram métodos e modelos federais para criarem seus próprios Estados-Maiores. Além disso, são apresentados modelos de configuração de Estados-Maiores previstos nas doutrinas do Exército Brasileiro e da PMMG. O capítulo três apresenta as organizações militares estaduais mineiras, com suas características estruturais e operacionais. No quarto capítulo, são analisados longitudinalmente os Estados-Maiores da PMMG e do CBMMG, desde 1960, marco a partir do qual foi possível encontrar arquivos que tratam da regulamentação e estrutura nas IME mineiras, até julho de 2016, demonstrando a normatização, desenvolvimento e configuração percebida em 2016 do Estado-Maior nas duas organizações, comparando-as entre si e com o Estado-Maior do Exército. Por fim, conclui-se após o fim do controle do Exército Brasileiro sobre as organizações

militares estaduais, houve uma mudança de direção na configuração dos Estados-Maiores estaduais, diferindo do modelo seguido em âmbito federal.

## Capítulo 1 – O desenvolvimento do Estado-Maior

*“Cada vitória dos exércitos germânicos foi resultado de cuidadoso planejamento, que é um componente primário do bom trabalho de assessoramento.”* (James Donald Hittle)

Neste primeiro capítulo, serão tratados conceitos iniciais, para melhor compreensão do objeto de pesquisa – os Estados-Maiores, especificamente aqueles que compõem a estrutura da Polícia Militar de Minas Gerais e do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Estes conceitos serão explicados, seguidos de uma pegada histórica para esclarecer o surgimento do Estado-Maior como ferramenta militar de organização e gestão, concluindo por seu estabelecimento nas Forças Armadas do Brasil.

### Conceitos importantes

Conforme Lobão (2004, p. 75), "conceitos são construções abstratas e abrangentes, que não podem ser mensuradas e que, geralmente, podem ser interpretadas de forma diferente por diferentes pesquisadores". O intuito deste trabalho é analisar a estrutura organizacional do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, fomentando o arcabouço acadêmico a respeito da gestão pública em organizações militares. Então, esta seção irá apresentar os conceitos de organização e gestão, além do significado da instituição Estado-Maior, para que a pergunta de pesquisa, apresentada no item seguinte, possa ser adequadamente compreendida.

Segundo Secchi (2010, p. 62), apesar de o termo “instituição” ser comumente utilizado no Brasil para designar uma organização ou entidade como, por exemplo, instituição de ensino superior, instituição religiosa, etc. – inclusive em textos acadêmicos – instituições são regras, estatutos e códigos formais e legais que condicionam o comportamento dos indivíduos. Nessa acepção, instituições se resumem a jurisdições (normas), competências (funções) e delimitações territoriais.

A organização é um agrupamento humano, que trabalha em conjunto a fim de atingir objetivos específicos, não sendo concebida ou baseada na natureza psicobiológica dos seres

humanos ou em suas necessidades biológicas (DRUCKER, 1997; GIDDENS, 2005 *apud* DIAS, 2008, p. 21). São definidas como militares aquelas organizações permanentes, regulares e nacionais, cuja organização tenha por base a hierarquia e a disciplina (MINAS GERAIS, 1969, art. 8º; MINAS GERAIS, 1999, art. 1º; AMADOR, 2002, p. 59). Outra característica que as distingue das organizações civis é o monopólio da coerção física, atributo exclusivo dos Estados, que é reservado para a polícia ou as forças militares (exército, marinha, aeronáutica, polícias civis e militares e corpos de bombeiros militares), monopólio este que utiliza para manter a integridade e impor sua vontade sobre seu território (DIAS, 2008, p. 178), sendo o exercício de suas atividades pautado pelos conceitos de poder e autoridade.

Conceituamos a disciplina como um estado de ordem e obediência existente no servidor militar resultante do contínuo adestramento e da execução de ordens. Sua finalidade, portanto, é a obediência às normas e regulamentos, a fim de que acate às ordens recebidas de seus superiores hierárquicos (OLIVEIRA, 2008, p. 60-61). No que tange às organizações militares, a máxima divulgada informalmente no seio da cultura policial militar de que "devemos ser escravos do regulamento para que não sejamos escravos do homem" encontra eco em Valla (2003 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 59), quando adverte que somente à lei é que se deve obediência, pois é a única autoridade impessoal à qual o homem pode se submeter sem constrangimento à sua dignidade pessoal.

Poder é a capacidade ou a possibilidade de fazer ou de deixar de fazer algo, dispondo de autoridade em grau de superioridade. O poder atribuído pelo povo ao Estado lhe garante a detenção do monopólio de ação diante do próprio povo (DALLARI JR., 2010, p. 37). Já a autoridade é um direito estabelecido para decidir e ordenar ações de outrem, isto é, a legitimação do poder, através da incorporação de conteúdo jurídico e/ou moral. Max Weber identificou três tipos de autoridade, a burocrática (racional-legal), a tradicional e a carismática. No caso do servidor público, a autoridade baseia-se no cargo ou função formalmente instituída, atribuída ao cargo, não ao indivíduo. Sua autoridade é legítima por estar de acordo com a legalidade, a obediência às normas estabelecidas e aos preceitos jurídicos (DIAS, 2008, p. 178; OLIVEIRA, 2008, p. 49).

Assim sendo, definimos organizações militares como aquelas cuja base institucional se esmera na hierarquia e disciplina, cabendo-lhes, dentre outras funções, tais como fiscalização, normatização, execução de políticas públicas nas áreas de defesa e/ou segurança pública, o poder

coercitivo, legitimado pela autoridade estatal. A partir dessa definição, começaremos a compreender o que são Estados-Maiores.

### O que é um Estado-Maior?

Contrariando o estereótipo do autoritarismo, o cotidiano castrense<sup>4</sup> demonstra que a participação dos indivíduos que compõem grupos de trabalho, como o é um Estado-Maior, é possível no processo decisório. Este é caracterizado por um processo democrático, na forma de conselho, até a definitiva tomada de decisão. A partir daí o objetivo traçado é compreendido como missão organizacional a ser cumprida – independente de questionamentos individuais (SCHMITT, 2012). Para assuntos relativos a fatos estratégicos e a mudanças de sua estrutura organizacional que tenham relevante impacto político e social, as organizações militares – incluindo o CBMMG – constituem assessorias e comissões que decidem, pela maioria de votos, as medidas a serem implementadas, cabendo ao Comando-Geral o voto de qualidade (MINAS GERAIS, 1999, art.31 §3º). Nas demais ocasiões, e na própria rotina da Corporação, as decisões serão tomadas pelo Comandante-Geral Bombeiro Militar (CGBM), assessorado pelo Estado-Maior Bombeiro Militar (CBMMG, 2000 [3], art. 2º).

O Estado-Maior, objeto de análise deste trabalho, é o órgão responsável pelo eixo de provisão de informações para a tomada de decisões, cabendo-lhe o planejamento, a direção e o controle de todas as atividades realizadas pela corporação (PMMG, 1986; CBMMG, 2000; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003). Segundo o Manual de Campo dos Oficiais de Estado-Maior do exército estadunidense (*Staff Officer's Field Manual of the United States Army*, em tradução livre), o Estado-Maior consiste em um grupo de oficiais que assistem o comandante no exercício de seu comando (HITTLE, 1961, p. 3). O General Bronsart von Schellendorff, do Estado-Maior Geral Alemão, definiu, em seu clássico tratado Deveres do Estado-Maior Geral (*The Duties of the General Staff*, em tradução livre), como sendo os assistentes do comandante (HITTLE, 1961, p. 3). Segundo o Manual de Campanha C 101-5 do Exército Brasileiro (2003), um Estado-Maior é um grupo simples, coeso e instruído para agir em equipe, objetivando assessorar o comando a cumprir a missão institucional.

---

<sup>4</sup> Tudo o que é relativo a militar.

Para tanto, o Estado-Maior possui um desenho institucional que prima pela especialização, posto que composto por seções específicas para cada temática que diz respeito tanto ao cotidiano organizacional como à prestação de serviços à sociedade. Hittle (1961, p. 8) aponta que a maioria dos Estados-Maiores compõem-se de quatro seções, sendo a primeira relacionada com assuntos de pessoal, a segunda ligada às atividades de inteligência, a terceira responsável pelas operações e treinamentos, e a quarta aos aspectos logísticos, todas subordinadas ao Chefe do Estado-Maior (*Chief of Staff*). O Exército Brasileiro inicialmente define em cinco os campos de atividades: pessoal, inteligência, operações, logística e comunicação organizacional, compondo as seções básicas de Estado-Maior. Hittle (1961, p.3) lembra ainda que, embora sejam organizados com uma ou outra variação, de um exército para outro, o significado de Estado-Maior não altera tanto de uma organização para outra, posto que a maioria dos sistemas militares têm dois tipos de Estados-Maiores, um composto pelo grupo de Oficiais que formulam os planos para executar a política militar da nação - o *Headquarter Staff* (ou Estado-Maior de quartel, em tradução livre), e outro grupo formado por aqueles cuja função é assessorar os comandantes de campo, isto é, em operações (tratado pelo autor como *Field Staff*, ou Estado-Maior de campo, em tradução livre). Além disso, todo Estado-Maior executa funções básicas, como aquisição de informações para o comandante, preparação do detalhamento de seus planos, transformação de suas decisões e planos em ordens e a transmissão das ordens para a tropa, bem como chamar à atenção do comandante tudo o que requeira sua ação, ou sobre aquilo que deveria lhe ser informado, e fazer um estudo contínuo sobre a situação existente e a preparação de planos para ações futuras. Outra importante função de um Estado-Maior é a supervisão da execução dos planos e ordens, e o cuidado para o atendimento exato às intenções do comando.

Hittle (1961, p. 5) apresenta três tipos básicos de Estados-Maiores, conforme sua função e status, os: (1) Estados-Maiores de nível governamental são aqueles que operam como a mais alta agência de apoio das Forças Armadas; (2) Estados-Maiores departamentais, são aqueles que funcionam em nível operacional, direcionando seu respectivo serviço para sua área de atuação (exército, marinha ou aeronáutica); (3) Estados-Maiores de campo, são aqueles que assessoram os vários comandantes no campo de batalha. O autor lembra que, em geral, Estados-Maiores de nível governamental (também definidos como Supremos Estados-Maiores ou Estados-Maiores Gerais) tendem a serem criados em período posterior à criação dos Estados-Maiores de campo,

mas o aperfeiçoamento daquele torna este muito mais eficiente, tanto em sua organização quanto em sua funcionalidade.

Um Estado-Maior deve ser constituído por Oficiais especificamente escolhidos ou habilitados para tal. Enquanto o comandante comanda, a coordenação, o controle e a supervisão cabem ao Chefe do EM (CHEM). As atribuições e deveres dos Oficiais de Estado-Maior são estabelecidas e especificadas pelo Comandante em Normas Gerais de Ação (NGA). Essa especialização direciona em questões, métodos e soluções determinadas, ampliando a eficiência da instituição. O Estado-Maior é uma ferramenta de gestão para cumprimento da missão/objetivo.

O Estado-Maior Bombeiro Militar é um órgão responsável pela gestão das unidades do CBMMG, desde seu Comando Geral até o nível de Batalhões operacionais (CBMMG, 2000, art. 2º), espelhada nos Estados-Maiores do Exército Brasileiro e da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, possibilitando ao Gestor da IME – isto é, ao Comandante-Geral – receber, analisar, distribuir a informação e tomar as devidas decisões para o sucesso institucional e operacional.

Em concordância ao que foi registrado por Hittle (1961), observamos que o conceito de Estado-Maior não altera muito, de organização para organização. Definimo-lo como grupo coeso, formado por oficiais especializados, com o intuito de assessorar o comandante da organização militar na tomada de decisões, além de traduzir suas ordens em planos e diretrizes, acompanhar a execução por meio de supervisão e outros instrumentos avaliativos, podendo ter uma quantidade razoável de seções especializadas e relacionados a uma atribuição do comandante. Pacificado o conceito de Estado-Maior, apresentaremos um breve relato do surgimento e desenvolvimento desta instituição ao longo da história militar.

## O surgimento e desenvolvimento do Estado-Maior

Uma vez que esteja clara a definição de Estado-Maior, discorreremos sobre o surgimento do mesmo. Onde e que fatores determinaram sua origem? Qual sua forma mais primitiva? Estas questões serão respondidas adiante, com base na pesquisa elaborada por Hittle (1961), até então o mais completo estudo a respeito do tema.

Apesar de paradoxal, percebe-se que os períodos de maior contribuição para o desenvolvimento das civilizações também contribuíram para a eficiência de aspectos bélicos (HITTLE, 1961, p. 11). Pesquisadores de história militar costumam separá-la em três períodos: a

primeira, da invenção da escrita até a queda do Império Romano; a segunda coincide com a Idade Média (aproximadamente do ano de 846 até 1500); o terceiro período, cujo marco é a campanha do Rei-General sueco Gustavo Adolfo II, por volta de 1630, revivendo o pensamento de modernização dos métodos, máquinas, treinamentos e efetivos militares, até atualmente.

O surgimento da instituição militar conhecida como *military staff* ou, como designada no Brasil, o Estado-Maior, é difícil precisar, uma vez que seu desenvolvimento é obscurecido nos mitos de uma história informal e não escrita. Do ponto de vista da história militar, seu desenvolvimento foi o que possibilitou o progresso das organizações militares. Sem retirar o mérito individual dos grandes líderes militares, constata-se que suas vitórias não seriam possíveis sem o uso de oficiais de Estado-Maior (HITTLE, 1961, p. 52, 71, 86 e 92) - o planejamento em cima dos trabalhos de Estado-Maior (Hittle, 1961, p. 13). Mesmo que a capacidade mental de um comandante seja tal, que possa comandar um exército diretamente sem perder nenhum detalhe, ele continua a ser apenas um único humano, portanto fisicamente incapaz de estar em todos os lugares para supervisionar a execução de suas ordens. Sempre que necessita de ajuda na formulação de planos, reduzindo-os ao detalhamento escrito, ou na coordenação com líderes subordinados, o indivíduo ou grupo responsável pelo assessoramento funciona como um Estado-Maior.

O estudo mais aprofundado sobre o assunto, feito pelo General de Brigada do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha dos Estados Unidos, James Donald Hittle, remonta às obscuras hordas dos faraós egípcios, três milênios antes de Cristo. Segundo o autor (HITTLE, 1961, p. 14), há registros de uma cúpula militar sob o comando de Tutmés I (1.500 a.C.), responsável pela preparação logística e inteligência. Esse sistema foi copiado e melhorado pelos assírios, em 722 a.C. (HITTLE, 1961, p.16) e, depois, pelos Medos e Persas. Cirus II (O Grande, morto em 528 a.C.), Cambises II (filho de Cirus, 529-522 a.C.) e Dario I (derrotado pelos gregos na Batalha de Maratona, 522-486 a.C.) incorporaram novas técnicas àquelas desenvolvidas sob o sistema bélico assírio (HITTLE, 1961, p. 19), dispondo de generais responsáveis pela logística, administração (de recursos), engenharia de guerra e - uma novidade para a época - uma agência oficial de inteligência.

Os reis espartanos possuíam um tipo de conselho-assistente, formado por dois ou mais generais, enquanto os atenienses formavam um conselho de dez oficiais - chamados *strategoí* (HITTLE, 1961, p. 21). Na Macedônia, Filipe II legou a seu filho, Alexandre, os planos de expansão, além de um exército bem treinado, engenharia de guerra e um *staff* eficiente e

organizado (HITTLE, 1961, p. 23). O Conselho de Alexandre da Macedônia (Alexandre, O Grande, ou Alexandre Magno - 356-323 a.C.) era formado por oficiais severamente selecionados, supervisionados diretamente por Alexandre, funcionando como Generais-Adjuntos e Ajudantes-de-Ordens.

As legiões romanas, um século antes de Cristo, eram comandadas através de um sistema parecido com o grego. Mais tarde, Júlio Cesar modificou esse sistema de comando compartilhado, transformando dois tribunos em Chefe-Assistente e Adjunto, e os outros quatro em embaixadores/emissários (HITTLE, 1961, p. 28). Cesar também adicionou ao seu *staff* oficiais de recursos, ajudantes voluntários, marechais superintendentes, secretários e ajudantes-de-linha, exploradores e engenheiros. O sistema de comando de Cesar foi o primeiro a distinguir de forma definitiva as áreas de Inteligência e Operações, com a figura dos *speculatores* (exploradores).

Na Idade Média, alguns monarcas-soldados, como Henry II, Richard I, Edward III e Henry V registraram em cadernos de ordenanças deveres e responsabilidades de certo número de pessoas, indicando uma espécie de Estado-Maior pessoal. Ao final das “Guerras Santas” (Século XIII), a França tinha um sistema de comando que evidenciou impressionante conhecimento dos princípios de assessoramento organizacional (HITTLE, 1961, p. 87).

Por volta do século XIV, grupos de mercenários intitulados *Condottieri* passaram a oferecer aos senhores feudais serviço militar especializado e de qualidade. Segundo Hittle (1961, p.32) a ideia de organizações militares profissionais rapidamente se espalhou pela Europa, não demorando para a Suíça desenvolver um exército próprio. Enquanto os suíços demonstravam a eficiência de seu exército profissional, o século XV trouxe à tona outras forças militares profissionais, que começaram a criar raízes na Alemanha e na França. As unidades francesas foram conhecidas como *Companhias d'Ordonnance*, e as organizações alemãs surgiram com o nome de *Landsknechts* ("os homens da nação", em oposição aos “forasteiros”). Os *Landsknechts* representam um ponto chave para a história militar, uma vez que sua organização demonstra a constante evolução organizacional do militarismo (HITTLE, 1961, p. 32).

Ao final do século XVI, o sistema francês diferia em muitos pontos dos *staffs* alemães, incluindo oficiais incumbidos de todas as funções comumente compreendidas em Estados-Maiors modernos. O General Hittle (1961, p. 34) aponta que, enquanto o sistema alemão concentrava o controle sobre os suprimentos, inteligência e movimentação da tropa na figura do

Intendente, os registros históricos indicam que os franceses sofreram influência dos romanos, fixando a inteligência como função de assistência exclusiva, além de proverem oficiais assessores de suprimentos, operações, administração e inteligência.

No século XVII, Maurício de Nassau estudou o sistema romano, aplicando a disciplina e modelando seu grupo de assessores como o apresentado pelos *Landsknechts*. O exemplo de Nassau espalhou-se por toda a Europa, com exceção da França (HITTLE, 1961, p. 39). Outro líder europeu importante foi Gustavo Adolfo, rei sueco, uma vez que, ao adotar o sistema proposto por Nassau, incrementou-o com uma seção de advocacia, capelães<sup>5</sup> e funcionários civis, gerando manuais, códigos de conduta, normas internas, etc. Gustavo formou a base de muitas das normas militares atuais, quando, em 1621, regulamentou e estabeleceu seu sistema de Cortes Marciais (HITTLE, 1961, p. 41). A morte de Gustavo, na batalha de Lutzen (1632) marcou o fim da transição da antiga para a moderna era da guerra.

Os primeiros traços do *Generalstab* (Estado-Maior Geral, em tradução livre) alemão são encontrados já em 1635, no exército de Brandenburg, comandado pelo fundador da Prússia, Frederick William (HITTLE, 1961, p. 52). Frederico, O Grande (Rei da Prússia, 1712-1786) exerceu forte influência no pensamento militar atual, pela construção, em 1765, da *Academie des Nobles* (Academia de Nobres, em tradução livre) (HITTLE, 1961, p. 58). O uso de instrutores franceses na *Academie* permitiu grande influência francesa no sistema prussico (HITTLE, 1961, p. 76). Seu interesse na formação de oficiais preparados para o assessoramento de guerra creditou a ele a criação do clássico exemplo de um Governo de Estado-Maior, fazendo com que outros exemplos de nações seguissem os passos de Frederico da Prússia - como o Império Germânico e a Alemanha Nazista.

O General francês Pierre Joseph de Bourcet (1700-1770) desenvolveu, em 1766, o *D'État-Major des Logis des Armées* (Estado-Maior das Forças Armadas, em tradução livre), do qual posteriormente se tornou o Chefe do Estado-Maior, quando a Convenção Nacional criou este título, em 1792 (HITTLE, 1961, p. 92). Em 1796, o General Pierre Alexandre Berthier (1753-1815), Chefe do Estado-Maior de Napoleão na Frente Italiana, chamou especial atenção para o funcionamento do Estado-Maior com seu *Document sur le Service de L'État-Major General a l'Armées des Alpes* (Documento de Serviço do Estado-Maior das Forças Armadas dos Alpes, em tradução livre), onde descrevia, pela primeira vez, as principais características e funcionamento

---

<sup>5</sup> Sacerdotes militares responsáveis pelos ofícios religiosos de uma capela.

de cada membro dentro da estrutura de um Estado-Maior francês (HITTLE, 1961, p. 96). Já em 1800, o General Adjunto do Exército Republicano francês, Paul Thiebault, escreveu o *Manuel des Adjutants Generaux et des Adjoints Employes dans les États-Majors Divisionnaires des Armées* (Manual dos Generais Ajudantes e Adjuntos Empregados em Estados-Maiores nas Divisões das Forças Armadas, em tradução livre), compilando de forma pioneira a teoria básica e as técnicas de Estado-Maior em um manual. Esta publicação foi reproduzida em espanhol, russo, inglês e alemão, influenciando fortemente o Coronel von Massenbach, da Prússia (HITTLE, 1961, p. 98) [e o Estado-Maior Brasileiro<sup>6</sup>]. Atento ao imperativo de melhorar o assessoramento militar, o Marechal francês Gouvion Saint-Cyr fundou, em 1818, a *École d'Application d'État-Major* (Escola de Aplicação de Estado-Maior, em tradução livre) (HITTLE, 1961, p.116).

O General da Prússia von Lecoq alterou, em 1800, o Estado-Maior previsto por Frederico. Pouco depois de publicadas as instruções de Lecoq, o Coronel von Massenbach propôs uma série de inovações, reorganizando o Estado-Maior prussico. Em julho de 1828, novas instruções foram baixadas pelo então Chefe do Estado-Maior da Prússia, o General von Muffling, que a divisão em quatro seções: assessoria geral, assessoria de assuntos rotineiros, de aspectos legais e a Intendência – basicamente, a mesma utilizada pelo exército alemão na II Guerra Mundial (HITTLE, 1961, p. 70). Publicado em Berlim, em 1895, pelo General Bronsart von Schellendorff, o *Duties of the General Staff* (Deveres do Estado-Maior Geral, em tradução livre), permanece até os dias atuais uma das obras primárias de informação sobre a história, teoria, organização e funcionamento do Estado-Maior germânico. Com o advento da II Guerra Mundial, os Estados-Maiores do Oeste Alemão adotaram o formato básico de quatro seções – Pessoal, Inteligência, Operações e Logística (HITTLE, 1961, p. 85).

A França de 1870 aprendeu com a derrota para a Prússia uma lição que já havia ensinado à mesma em 1806: que nem uma força militar superior pode existir com êxito, a menos que possua um Estado-Maior capacitado. Já em 1878, sob a direção do General Lewal, a escola de Estado-Maior foi reorganizada e designada como *École Militaire Supérieure* (Escola Superior Militar, em tradução livre) (HITTLE, 1961, p.120). Na virada do século XIX, o Estado-Maior francês foi novamente reorganizado, redistribuindo as responsabilidades em três "escritórios". O primeiro ficou responsável por todos os assuntos concernentes à organização, pessoal, suprimentos e justiça. O segundo, pela inteligência. O terceiro escritório se encarregou das

---

<sup>6</sup> Grifo nosso.

operações. A separação entre a Seção de Pessoal (1º Escritório) e as funções de suprimentos não ocorreu até o início da I Guerra Mundial, quando foi criado o quarto escritório (equivalente à 4ª Seção), completando a evolução da organização do Estado-Maior francês (HITTLE, 1961, p.122-123). Em grande parte, como resultado da importância dos aspectos ideológicos dos conflitos na Indochina (1946) e Argélia (1974), o 5-ème Bureau (quinto escritório, em tradução livre) foi adicionado à estrutura do Estado-Maior francês, tendo como função os aspectos da guerra psicológica (HITTLE, 1961, p.127).

O desenvolvimento dos Estados-Maiores alemão e francês importam para esta pesquisa, tendo em vista serem os dois modelos que influenciaram o Estado-Maior das Forças Armadas do Brasil, através das missões dos Jovens Turcos e das Missões Francesas. Este será o assunto tratado no próximo capítulo.

## Capítulo 2 – O Estado-Maior no Brasil

*"Os militares não começam as guerras. Os políticos começam as guerras."*

(William Westmoreland)

Neste capítulo, serão tratados aspectos do Estado-Maior no âmbito do Exército Brasileiro (EB), bem como modelos doutrinários de Estado-Maior elaborados pelo EB e pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Devido à não existência de material próprio do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, a respeito do tema – isto é, uma doutrina<sup>7</sup> de Estado-Maior – vamos nos ater, nas próximas duas seções, aos modelos elaborados, primeiramente, pelo Exército Brasileiro e, em seguida, pela PMMG.

Para tanto, começaremos por uma passada histórica, com o objetivo de identificar o surgimento do Estado-Maior do Exército (EME), sua evolução e configuração atual.

Figura 01 – Brasão do Estado-Maior do Exército



Fonte: Disponível em < <http://www.eme.eb.mil.br/> >.

---

<sup>7</sup> A Doutrina Militar consiste no conjunto de valores, princípios gerais, conceitos básicos, concepções, normas, métodos e processos, que têm por finalidade orientar a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas (e Auxiliares). Por ser dinâmica e evolutiva, a doutrina militar precisa ser analisada e aperfeiçoada constantemente, visando à sua permanente atualização (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017; DEFESANET, 2018).

As Forças Armadas do Brasil, desde as suas origens, são organizações públicas. Trata-se, antes de tudo, de um sistema de agrupamento e coordenação de esforços especializados na consecução de um determinado objetivo, isto é, a defesa do país, declarado nos juramentos, nos compromissos assumidos e nas normativas que o regulamentam (MERCADANTE, 1978, p. 55). A gestão de organizações militares brasileiras é marcada por princípios constitucionais da Administração Pública – supremacia do interesse público, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, finalidade, razoabilidade, motivação, legitimidade – conjugados com regulamentos, normas, códigos e legislação próprios – que, para além do caráter coercitivo, os distinguem das organizações públicas e privadas civis (COSTA *In FIEL FILHO et al.*, 2010, p. 21 a 27). A finalidade de seus gestores é organizar, motivar e orientar as ações de seus subordinados para a criação e consecução de objetivos que justifiquem o uso da autoridade pública (LYNN, 2010 *apud* SCHMITT, 2012), isto é, o atendimento do interesse público em detrimento do privado.

As raízes do Estado-Maior do Exército remontam o período colonial, quando da criação do Comando de Armas da Corte, pelo então Primeiro Ministro da Guerra, Conde de Linhares, em 1808. Dom Pedro I, logo após a Proclamação da Independência, em 1824, reorganizou o Exército Imperial, estabelecendo o Quartel-General da Corte, com funções de Comando e Estado-Maior (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016). O desenvolvimento do Estado-Maior no Brasil é resultado de uma interessante combinação de interesses políticos com formação no exterior iniciada no início do século XX, produzido, segundo descreve em seu sítio virtual o EXÉRCITO BRASILEIRO (2016), como uma reação contrária ao período “que desviou a inteligência militar para cogitações filosóficas e científicas e para o positivismo”. Sua criação se deu em 24 de outubro de 1896, através da Lei n° 403, objetivando modernizar o Exército, acompanhando as evoluções bélicas e ampliando sua prestação administrativa, com a missão de "preparar o Exército para a defesa da Pátria no exterior e a manutenção das leis no interior" (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Na lei, o Estado-Maior do Exército (EME) aparece com a seguinte estrutura: (1) Gabinete; (2) 1ª Seção, responsável pelo estudo estatístico das forças armadas nacional e estrangeiras, pela organização, recrutamento, instrução e direção da revista militar e publicações" (BRASIL, 1896, Art. 3°); (3) 2ª Seção, incumbida pelo planejamento e operações; (4) 3ª Seção, encarregada da geografia, topografia e da telegrafia e telefonia militares; (5) 4ª Seção, designada para a

legislação e justiça militar, a economia, o material e arquivo; (6) Direção Geral de Engenharia (BRASIL, 1896, Art. 8º); (7) Direção Geral de Artilharia (BRASIL, 1896, Art. 9º); e (8) Direção Geral de Saúde (BRASIL, 1896, Art. 10). Esta estrutura é ilustrada na Figura 34.

Figura 02 – Estrutura do Estado-Maior do Exército, conforme Lei Federal nº 403/1896



Fonte: Elaboração própria a partir de BRASIL, 1896.

No início do século XX o Marechal Hermes da Fonseca iniciou seus esforços para modernização do Exército Brasileiro. Entretanto, a medida de maior impacto foi sugerida pelo ministro Rio Branco: a remeça de jovens oficiais para servirem arregimentados no Exército alemão, tido como dos mais bem organizados na época. Entusiasta do sistema alemão, Fonseca fora convidado a assistir às grandes manobras de 1910, presididas pelo Kaiser, no que aproveitou para negociar a vinda da missão alemã. A missão não veio, mas três turmas de oficiais – a primeira em 1906, outra em 1908 e a última em 1910 – absorveram, por dois anos cada uma, o espírito de organização do Exército alemão.

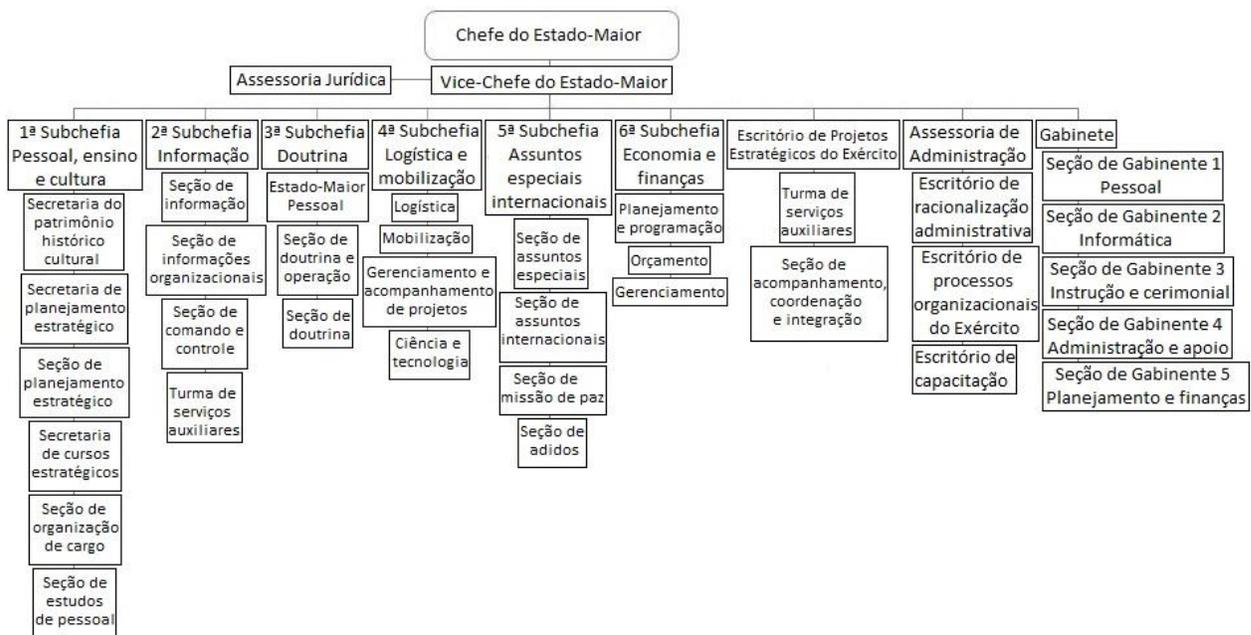
Os oficiais da turma de 1910 reuniram-se, antes de regressar ao Brasil, e traçaram um plano para difundir os conhecimentos e observações feitas, como multiplicadores. Para tanto, integraram-se na tropa para exemplificar aos colegas. Seus propósitos lhes renderam a alcunha de “Jovens Turcos”, referência aos jovens militares reformadores de Mustafá Kemal. Em 1913, fundaram revista A Defesa Nacional, exclusivamente técnica e dedicada a traduzir regulamentos do Exército alemão, difundindo seu sistema de treinamento, práticas e costumes (CARVALHO, 2006, p. 27). O desígnio dos Jovens Turcos foi continuado e complementado pela Missão

Francesa, que chegou ao Brasil em 1920. Inicialmente, separada da Escola Militar, ela se encarregou de três diferentes cursos: o de Aperfeiçoamento de Oficiais, para capitães e tenentes, que se tornou permanente [inclusive nas Forças Auxiliares<sup>8</sup>]; o de Estado-Maior, e o de Revisão de Estado-Maior – este último uma reciclagem.

Foi na instrução de oficiais de Estado-Maior que a missão teve seu maior impacto. Embora criado na última década do século XIX, o Estado-Maior do Exército não exercia sua função de planejador da política de defesa nacional. A Missão Francesa viabilizou o início da implementação da nova doutrina, decorrente da formação de oficiais de Estado-Maior e da reestruturação deste órgão.

A reformulação do Estado-Maior em 1910 significou maior centralização e coesão. As atividades militares passaram a ser planejadas e controladas detalhadamente por um órgão de cúpula. Em 1920 surgiram o Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) e o Regulamento para Instrução e Serviços Gerais (RISG). Não foram encontrados outros registros da estrutura do EME até a atual, visualizada na Figura 03.

Figura 03 – Estrutura em 2016 do Estado-Maior do Exército



Fonte: Elaboração própria a partir do disponibilizado em < <http://www.eme.eb.mil.br/> >.

<sup>8</sup> Grifo nosso.

No contexto desta monografia, a descrição do Estado-Maior do Exército (instituição responsável, em certa medida, pela estruturação das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares) foi realizada a partir da análise do Portal de Doutrina do Exército, disponível na internet através do link < <http://www.cdoutex.eb.mil.br/> >, do sítio virtual do Estado-Maior do Exército, disponível em < <http://www.eme.eb.mil.br/> > e dos volumes 1 e 2 do Manual de Campanha C 101-5 Estado-Maior e Ordens (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003), que prescreve a doutrina para organização e funcionamento de um Estado-Maior, orientando comandantes e oficiais de EM sobre a organização e funcionamento de Postos de Comando e outras organizações semelhantes. Uma vez que o volume 2 da citada publicação contém apenas formulários e demais modelos anexos, foi utilizado o 1º volume para desvendar a forma através da qual se organiza um Estado-Maior, conforme descreve-se na próxima seção. Em seguida, foi utilizado o Manual de Trabalho de Comando MTP-11-2-PM, da Polícia Militar de Minas Gerais, aprovado através da Resolução nº 1.678, de 13 de março de 1987, para analisar quais e como são estruturados os possíveis Estados-Maiors, segundo a doutrina da PMMG.

### Modelos de Estado-Maior segundo a doutrina do Exército Brasileiro

Um Estado-Maior (EM) é um grupo simples, coeso e instruído para atuar com metodologia de equipe, cujo objetivo é assessorar o comandante no cumprimento de sua missão. É fundamental considerar a missão do Comando na organização de um EM, pois decorre da missão as atividades necessárias para seu cumprimento. Independente da missão da unidade, as ações do comando podem ser definidas em cinco campos de atividades: pessoal, inteligência, operações, logística e comunicação social (assuntos civis), compondo, respectivamente, a 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª sessões de Estado-Maior.

O assessoramento do Comandante pode ser definido pela produção e difusão conhecimentos de inteligência, realizando estudos de situação e planejamento, coordenar as diretrizes emanadas do comando e supervisionar a execução de suas decisões. Isso permite a descentralização do planejamento e da execução, otimizando recursos e tempo, uma vez que a delegação de competências e responsabilização dividida hierarquicamente habilita o comandante a dirigir e supervisionar a execução do que foi planejado, sem envolver-se em detalhes do planejamento, da supervisão e do controle de cada elemento subordinado.

Um Estado-Maior deve ser constituído por Oficiais especificamente escolhidos ou habilitados. Essa especialização direciona e foca em questões, métodos e soluções determinadas, ampliando a eficiência do EM e do próprio comandante. O comandante comanda, enquanto a coordenação, o controle e a supervisão cabe ao Chefe do Estado-Maior (CHEM). As atribuições e deveres dos Oficiais de EM são estabelecidas e especificadas pelo Comandante em Normas Gerais de Ação (NGA).

Os EM podem contar com um ou mais dos seguintes grupos, a depender da complexidade de sua missão, abrangência territorial, etc., contando cada um com um chefe para controlar, supervisionar e coordenar:

- Estado-Maior Geral: assessora o comandante coordenando planos, funções e operações dos elementos integrantes da organização;
- Estado-Maior Especial: assessora o comandante nos setores profissional e técnico, e em outras áreas funcionais mais restritas que no EM Geral (Transportes, Artilharia, Infantaria, Intendência, etc.)
- Estado-Maior Pessoal: assessora o comandante em assuntos de recursos humanos ou em áreas funcionais específicas, exercendo atividades controladas diretamente pelo Comandante, sem interferência do CHEM (Ajudância-Geral, Secretaria e outros).

Figura 04 – Estrutura básica de um Estado-Maior



Fonte: Elaboração própria a partir de EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003.

Como dito anteriormente, independente da missão, todo EM possui pelo menos cinco sessões, destacadas conforme sua área específica. Cada seção possui um número, e uma letra que indique a Força (Armada ou Auxiliar) que a ela pertença, ou da natureza de sua formação – como, por exemplo, um Estado-Maior composto pela Marinha e pelo Exército, ou comandado por um Brigadeiro, etc. No Exército Brasileiro, as sessões são numeradas precedidas da letra E, conforme vemos a seguir:

- Seção de Pessoal - E1 - É a seção responsável pela administração e direção individual do pessoal (militar e civil, aliados e inimigos) sob controle militar.
- Seção de Inteligência - E2 – Assessora do Comandante em assuntos de inteligência e contra-inteligência.
- Seção de Operações - E3 – Seção encarregada de assuntos pertinentes à organização, instrução e adestramento e, principalmente, ao planejamento das operações.
- Seção de Logística - E4 – A Seção de Logística é incumbida a previsão e a provisão de suprimento, manutenção, transporte, engenharia, salvamento, segurança da área de retaguarda, saúde e outros serviços de apoio logístico para a organização.
- Seção de Comunicação social e assuntos civis - E5 – A 5ª Seção assessora o Comandante em todos os assuntos relativos às relações de um comando militar com a população civil na área de operações.

Finalizado o estudo dos modelos de Estado-Maior elaborados pelo Exército Brasileiro, cujo foco seja a administração da rotina, ou seja, sem ater-nos àqueles modelos relativos a Estados-Maiores de operações de guerra, passamos agora aos conceitos, modelos e técnicas de Estado-Maior a partir do Manual de Trabalho de Comando MTP-11-2-PM, da Polícia Militar de Minas Gerais.

### Modelos de Estado-Maior segundo a doutrina da Polícia Militar de Minas Gerais

Em 13 de março de 1987, através da Resolução nº 1.678, a PMMG aprovou o Manual de Trabalho de Comando (MTP-11-2-PM), trabalho considerado técnico-científico, responsável por trazer a síntese dos assuntos de interesse do Comando e seus assessores, abarcando os princípios doutrinários de Estado-Maior, o processo decisório, e a técnica de redação de documentos de planejamento e implementação (PMMG, 1987, p. 9). Este manual inicia por abordar certos

conceitos básicos como comando, comandante, escalões, canal e cadeia de comando, esclarecendo que o Estado-Maior é um corpo de oficiais qualificados para assessorar o comandante no exercício de suas atividades (PMMG, 1987, p.14).

Para tanto, o EMPM deve agir dentro das normas e preceitos legais, com foco nos detalhes e nos resultados, executando suas atividades de forma impessoal e permanente. Como órgão informativo por excelência, deve colher dados e informar à autoridade que necessita conhecê-los para decidir (PMMG, 1987, p.17-20). O MTP-11-2-PM também apresenta a estrutura clássica e suas variações, representadas a seguir.

Figura 05 – Estrutura clássica de Estado-Maior



Fonte: Adaptado de PMMG, 1987, p. 33.

A estrutura clássica combina elementos de Estado-Maior geral (ou de coordenação), especial e pessoal, cada um definido anteriormente, na seção que trata do modelo de Estado-Maior previsto pelo Exército Brasileiro. A estrutura clássica pode variar em Estado-Maior de Subchefias, Estado-Maior Diretorial e misto.

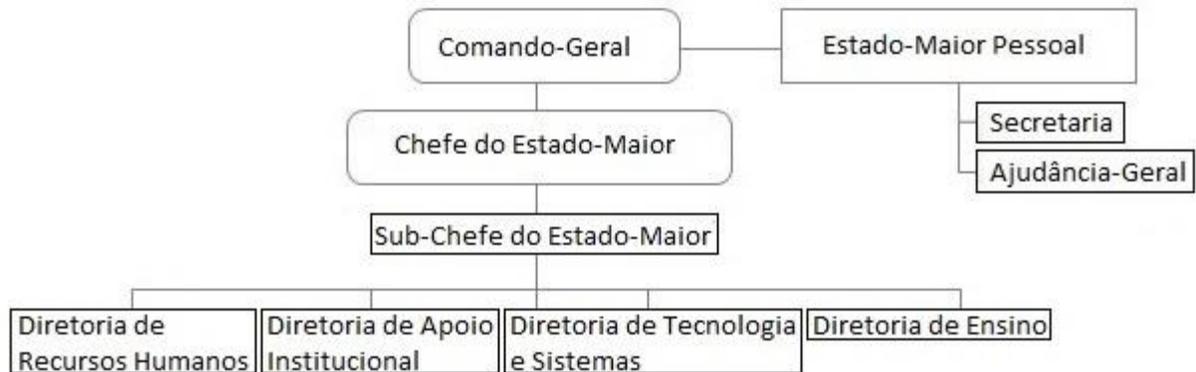
Figura 06 – Estrutura de subchefias de Estado-Maior



Fonte: Adaptado de PMMG, 1987, p. 34.

O Estado-Maior de Subchefias se caracteriza pela divisão de grupo de coordenação geral em subgrupos denominados subchefias. É uma estrutura mais adequada às organizações que demandem um staff amplo e com maior desdobramento das funções de comando, como operações e missões que envolvam forças-tarefa ou múltiplos órgãos. O Estado-Maior Pessoal permanece na estrutura, enquanto o Estado-Maior Especial pode ser independente ou, o que é mais comum, diluir-se pelas subchefias.

Figura 07 – Estrutura diretorial ou departamental de Estado-Maior



Fonte: Adaptado de PMMG, 1987, p. 35.

No Estado-Maior Diretorial, os elementos de coordenação geral e especial se fundem, desaparecendo as sessões. Também é chamado Estado-Maior Departamental.

A estrutura mista resulta da combinação das variantes anteriores. É uma tendência das organizações militares modernas a adoção da estrutura mista ao nível de Comando-Geral, unindo algumas funções clássicas e seus desdobramentos mais importantes, para o campo da direção executiva, enquanto as funções técnicas do Estado-Maior Especial se inserem nas funções dos órgãos de cúpula. Nos níveis tático e operacional, permanece a estrutura clássica (PMMG, 1987, p. 36).

Pacificados os modelos disponíveis para comparação das estruturas, encaminhamo-nos para o 3º capítulo, que apresenta a história, função e características das organizações militares mineiras.

## Capítulo 3 – As Forças de Minas Gerais

*"Disciplina é liberdade. Compaixão é fortaleza".*

(Renato Manfredini Júnior)

O presente capítulo destaca a história, função e características das Instituições Militares Estaduais (IME) mineiras, isto é, a Polícia Militar de Minas Gerais e o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Primeiramente, exploraremos o caráter militar das organizações, em especial do CBMMG, uma vez que o serviço de bombeiros é, em muitos países, voluntário e civil. Chamamos a atenção para a subordinação das IMEs ao Exército Brasileiro, militarizando-as e regulamentando-as aos moldes desta, fator que influenciou diretamente na existência de Estados-Maiores tanto na PMMG quanto no CBMMG.

Mais adiante, abordamos a história da Polícia Militar mineira, organização com mais de 200 anos, responsável pela segurança da sociedade, dentre outras funções, explicadas na respectiva seção. Por fim, finalizamos o capítulo com a história do Corpo de Bombeiros Militar, desde sua criação em Belo Horizonte, como uma simples brigada de incêndio, passando pela sua desvinculação da PMMG, até o momento atual, de expansão da organização.

Durante os 20 anos de regime militar (1964-1985), os Corpos de Bombeiros, geralmente um serviço público e, na maioria de outros países, de caráter civil e voluntário, passou a ser considerado um setor de segurança. Como sumarizam Fontoura, Riveiro e Rodrigues (2009, p. 138), é durante a ditadura militar que esta intrincada reunião de duas instituições como subordinadas ao Exército ocorre:

O Decreto-Lei nº 667/1969 reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros, define-os como forças auxiliares, reserva do Exército e remodela a Inspeção-Geral das Polícias Militares (IGPM), que passa a integrar o Estado-Maior do Exército (EME). Este Decreto e outros que o seguiram – Decreto-Lei no 1.072/1969 e Decreto no 88.777/1983 – regulamentam o papel de controle e de coordenação do Exército sobre as Polícias [e Bombeiros] Militares.

Tornar uma instituição subordinada às Forças Armadas em um regime autoritário significa, de certa forma, treiná-las no combate à subversão, através de métodos de guerrilha (BRIGADÃO, 1985, p. 25-26). A passagem do autoritarismo para a democracia em 1985, não alterou de maneira substantiva o quadro anteriormente descrito, uma vez que tanto Bombeiros como Polícias Militares continuaram subordinadas às Forças Armadas. Por isso, Fontoura,

Riveiro e Rodrigues (2009, p. 142) destacam que o modelo dicotômico das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares como forças auxiliares e reserva do Exército foram os temas que...

(...) foram objeto de maiores controvérsias no trabalho de produção constitucional, representam significativas continuidades em relação ao período autoritário e vêm sendo analisados e criticados desde então por especialistas que analisam seus efeitos sobre o campo da segurança pública e a eficiência de seus sistemas.

A Constituição de 1988 diz que as Forças Armadas – Marinha do Brasil, Exército Brasileiro (EB) e Força Aérea Brasileira – "destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem" (BRASIL, 1988, art. 142; MESQUITA NETO, 2011, p. 32). Já aos estados e ao distrito federal, a Magna Carta delegou a segurança pública e defesa social (BRASIL, 1988, art. 144), incumbindo às Polícias Militares o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública (BRASIL, 1988, art. 144 §4º) e, aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atividades de prevenção e combate a incêndios, salvamentos e socorros públicos, definidas em lei específica, a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988, art. 144 §5º). Às Forças Armadas cabe a subordinação direta à Presidência da República, enquanto as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares subordinam-se ao Chefe do Executivo de sua respectiva unidade da federação (MINAS GERAIS, 1999 [2], Art. 5º, BRASIL, 1988, Art. 144 § 6º). As Instituições Militares Estaduais (BRASIL, 1988, Art. 42, MINAS GERAIS, 1999 [1], Art. 9º e MINAS GERAIS, 1999 [2], Art. 1º) são reguladas pelas Constituições Estaduais de suas respectivas unidades da federação e regimentos internos próprios (MINAS GERAIS, 1999, art. 2º).

A Constituição Estadual de Minas Gerais, aprovada em 1989, em seu Art. 142, Inciso II, atribui à Polícia Militar, através dos bombeiros militares, a prevenção e combate ao incêndio e a busca e salvamento. A CE89 foi alterada, em 02 de junho de 1999, pela Emenda à Constituição Estadual nº 39, responsável por definir na Constituição do Estado a separação das duas corporações (PMMG e CBMMG). Em 13 de dezembro de 1999, a Lei Complementar nº 54 dispôs a organização básica do CBMMG, redefinindo como suas competências (MINAS GERAIS, 1999 [2], Art. 3º).

Uma vez encerrada a apresentação dos conceitos que estruturam o funcionamento de uma instituição militar, passa-se agora a uma análise histórica do processo de constituição da Polícia Militar, na próxima seção, e do Corpo de Bombeiros Militar, mais adiante.

## A Polícia Militar de Minas Gerais

Figura 08 – Brasão da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: Sítio eletrônico da PMMG.

O trabalho policial se caracteriza pelo dimorfismo entre o exercício legítimo da coerção e o desempenho de funções de bem-estar social e de relacionamento com as comunidades. Desta forma configurou-se o movimento de construção da governabilidade, sustentando a construção do poder do Estado sobre as coletividades sob a sombra da organização policial enquanto tecnologia de poder (AMADOR, 2002, p.55).

Em Minas Gerais, a criação da Polícia Militar confunde-se com a própria formação histórica de Minas Gerais e do Brasil. Segundo Cotta (2006 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 83), polícia mineira teve sua origem nas forças militares portuguesas, trazidas para o Brasil em 1779, com a chegada dos Dragões Reais a Vila Rica (atual Ouro Preto) e, principalmente, com a criação do 1º Regimento de Cavalaria de Minas Gerais, em 1775, considerado pela PMMG como seu ponto de origem. A PMMG sofreu muitas influências, alterando sua denominação em diversos períodos, conforme pode ser verificado no quadro.

Quadro 01 - Denominações institucionais da PMMG

DATA	DENOMINAÇÃO INSTITUCIONAL
18/01/1719	Dragões Reis de Minas
09/06/1775	Regimento Regular de Cavalaria de Minas
13/07/1811	Corpo Policial de Minas
11/11/1831	Corpo de Guarda Municipal Permanente
02/04/1835	Corpo Policial da Província de Minas
12/04/1890	Guarda Republicana
06/05/1890	Corpo Militar de Polícia de Minas
24/10/1891	Força Pública de Minas
22/07/1893	Brigada Policial de Minas Gerais
30/08/1914	Força Pública de Minas
19/12/1940	Força Policial de Minas
18/09/1946	Polícia Militar de Minas Gerais

Fonte: OLIVEIRA, 2008, p. 84.

A promulgação da Constituição Mineira, em 1891, transformou a Guarda Republicana em Força Pública, organizando-a administrativa e militarmente. Em 1939, a Força Pública tornou-se Força Policial. De acordo com Cotta (2006, pág. 91 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 86), "[...] durante toda a Primeira República, a Força Policial foi um Exército estadual. Seus manuais, cerimônias, treinamentos, processos de formação e atividades eram de natureza bélica".

Em 1930, o movimento que depôs o Presidente da República, Washington Luiz, chamou a atenção das Forças Armadas para a capacidade bélica dos "exércitos estaduais". Isso porque, em alguns casos, as polícias militares possuíam treinamento, armamento e capacidade técnica superiores aos do próprio Exército Brasileiro, sobretudo nos estados de Minas Gerais e de São Paulo (OLIVEIRA, 2008, pág. 88; AMADOR, 2002, p. 59). Nesta ocasião, a utilização de militares da Companhia de Sapadores Bombeiros reforçou o caráter híbrido da corporação, dado seu caráter bélico e, ao mesmo tempo, voltado para o socorro e salvamento públicos. Com o retorno dos sapadores bombeiros ao estado de Minas Gerais, a Companhia passou a ser chamada de Corpo de Bombeiros da Força Pública de Minas Gerais (CBMMG, 2013).

Entretanto, esse potencial bélico das forças públicas estaduais germinaria mais tarde, em uma articulação cujo propósito seria a centralização do poder federal. Após o golpe de 1964, militares e a elite civil apoiadora do golpe articularam-se para garantir ao Exército Brasileiro o controle sobre as polícias militares, o que representava a redução dos poderes dos estados.

Assim, em 1967, o Exército Brasileiro instituiu a Inspetoria-Geral das Polícias Militares (IGPM), órgão do Estado-Maior do Exército com competência para dirigir diretamente as polícias militares. Esse controle permaneceu rígido até o início da década de 1980. Desta forma, no período entre 1974 e o início da década de 1980, a PMMG sofria de uma crise administrativa que afligia toda a corporação policial.

Com a redemocratização e o retorno das polícias militares à subordinação dos governadores dos estados, a PMMG experimenta os efeitos de sua autonomia, desenvolvendo instrumentos capazes de reduzir os efeitos negativos da burocracia e atingir a operacionalidade com racionalidade administrativa, momento em que foi criado o Regulamento Disciplinar da PMMG (RDPM MG) (OLIVEIRA, 2008, pág. 90). Em 1997, as greves geradas no seio da PMMG despertaram o governo para a problemática da forma como estava estruturada a segurança pública mineira. Eram necessárias transformações, integrando os órgãos e distribuindo clara e equilibradamente as atribuições.

## O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

Figura 09 – Brasão do Corpo de Bombeiro Militar de Minas Gerais



Fonte: Sítio eletrônico do CBMMG.

Nesta seção, apresenta-se o caminho percorrido pelo Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais, desde a sua constituição no início do século passado, perpassando pelos momentos de vinculação e desvinculação da Polícia Militar de Minas Gerais, fenômeno esse que parece ter impactado sobremaneira a configuração e as funções do Estado-Maior do CBMMG.

Neste sentido, o primeiro ponto a ser destacado é que, com exceção do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal (criado pelo então Imperador Dom Pedro II, em 02 de Julho de

1856 e transferido em 1960 do Rio de Janeiro para Brasília), os Corpos de Bombeiros Militares foram criados, originalmente, como grupos especializados dentro das Polícias Militares, para a segurança, preservação da vida e do patrimônio e resposta às calamidades públicas. Em 1975, o Governo do Estado do Rio de Janeiro concedeu ao Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro a condição de autonomia financeira e administrativa, no que foi seguido por outros Corpos de Bombeiros Militares brasileiros longo das décadas de 1980 (Goiás, Mato Grosso do Sul), 1990 (Pará, Ceará, Acre, Amapá, Maranhão, Alagoas, Mato Grosso, Pernambuco, Espírito Santo, Sergipe, Rondônia e Amazonas), 2000 (Roraima, Rio Grande do Norte, Piauí, Santa Catarina, Tocantins e Paraíba) e, em 2014, nos estados do Rio Grande do Sul e Bahia, conforme Quadro 02 a seguir.

Quadro 02 – Autonomia dos Corpos de Bombeiros Militares brasileiros

UNIDADE FEDERATIVA DA CORPORACÃO	DATA DE EMANCIPACÃO
Rio de Janeiro (RJ)	15/03/1975
Goiás (GO)	05/10/1989
Mato Grosso do Sul (MS)	05/10/1989
Pará (PA)	19/04/1990
Ceará (CE)	20/04/1990
Acre (AC)	19/12/1991
Amapá (AP)	09/07/1992
Maranhão (MA)	15/07/1992
Alagoas (AL)	23/05/1993
Mato Grosso (MT)	15/06/1994
Pernambuco (PE)	22/07/1994
Espírito Santo (ES)	25/08/1997
Rondônia (RO)	01/07/1998
Amazonas (AM)	26/11/1998
Minas Gerais (MG)	02/06/1999
Sergipe (SE)	23/12/1999
Roraima (RR)	19/12/2001
Rio Grande do Norte (RN)	23/03/2002
Piauí (PI)	23/12/2002
Santa Catarina (SC)	13/06/2003
Tocantins (TO)	27/09/2005
Paraíba (PB)	06/11/2007
Rio Grande do Sul (RS)	17/06/2014
Bahia (BA)	30/06/2014

Fonte: adaptado de AIHARA, 2014, p. 26.

Inaugurada em 12 de dezembro de 1897, Belo Horizonte foi a primeira cidade mineira a ter instalada uma estrutura responsável pelo socorrimento público, isto é, o combate a incêndios. Entretanto, ainda que a capital mineira fosse a primeira cidade planejada do país, apenas em 31 de agosto de 1911 (CBMMG, 2013, p. 24), depois da destruição causada por vários eventos, Minas Gerais tem criada a primeira Seção de Bombeiros, formada por onze guardas civis, treinadas pelo Corpo de Bombeiros Militar da Capital Federal – então, Rio de Janeiro.

O plano inicial era utilizar o pessoal da Guarda Civil, por terem a função pública de transitar pelas ruas da capital mineira, executando diversas e variadas tarefas. Entretanto, a Corporação mineira observou que a indisciplina demonstrada durante o treinamento, perante a

corporação carioca, e a natureza do trabalho, que tende a despertar medos e pânico na população geral, tornou inviável a formação de bombeiros não-militarizados. Havia a necessidade de garantir, através de regulamentos e disciplina, que os bombeiros cumpriram a missão, sem questionamentos ou resistência, de forma organizada, ainda que com o sacrifício da própria vida (CBMMG, 2013, p. 31). Foi então que uma segunda turma de bombeiros foi formada para ser treinada na capital federal, dessa vez composta por quinze agentes da Força Pública (antiga denominação da Polícia Militar de Minas Gerais).

Na década de 1930, a Seção tornou-se Companhia dos Sapadores Bombeiros. Já em 1931, a Companhia é elevada a Batalhão, junto com o aumento do efetivo e a alteração do nome para Corpo de Bombeiros da Força Pública de Minas Gerais. Em 1934, por força do Decreto-Lei nº 11.186 de 04 de janeiro daquele ano, a corporação foi desligada da Força Pública, passando a chamar-se Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, embora permanecesse militar, com as mesmas bases e normas regulamentares. Entre 1935 e 1939, a parte administrativa foi fisicamente separada do serviço operacional, instalando-se no prédio da Intendência Geral da Força Pública.

A prevenção contra incêndios, realizada a partir de normas de construção de edificações residenciais, industriais e comerciais, começou a tomar forma ainda na década de 1930, tomando a real importância em 1954, quando foi instituído o dia 2 de julho como o Dia do Bombeiro Brasileiro e a Semana de Prevenção Contra Incêndios, assinado pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas. Pouco depois, em 1959, foi criada em Minas Gerais a “taxa de serviços contra o fogo”, receita responsável por aparelhar o Corpo de Bombeiros. O próprio desenvolvimento industrial do estado dependia da expansão do serviço dos bombeiros, uma vez que a engenharia da época dependia ainda muito de produtos altamente inflamáveis, a proximidade das edificações permitia rápida propagação, e o tempo-resposta dos bombeiros não conseguia acompanhar sua demanda.

Foi apenas na década de 1960 que o Corpo de Bombeiros ampliou suas atribuições técnicas, reproduzindo e criando conhecimento do que convencionou chamar-se “salvamento”, serviço que compreende as atividades de rapel, mergulho, natação e salvamento aquático, escalada, orientação cartográfica, desencarceramento veicular, etc. A corporação foi reintegrada, por força da Lei Estadual nº 4.234, de 25 de agosto daquele ano, à PMMG. Este retorno demandou dos bombeiros, além das atribuições já existentes, a manutenção da ordem pública. Trajados com o fardamento da PMMG, os bombeiros diferenciavam-se pelo cinturão ginástico e,

no setor operacional, o capacete de incêndio, denominando a corporação como Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Essa reintegração teve outro impacto importante: a transferência das dotações e verbas correspondentes ao Corpo de Bombeiros para a PMMG.

A despeito do acionamento, por parte da população, apenas em 1978 o número 193 passou a funcionar como número de emergência para solicitação de bombeiros. A ideia de centralização da formação de novos bombeiros, acompanhando o existente no Exército Brasileiro e em outras organizações militares, apenas teve início em 1983, com a criação do Centro de Instrução de Bombeiros (CIBOM), precursora do que hoje apresenta-se como Academia de Bombeiros Militar.

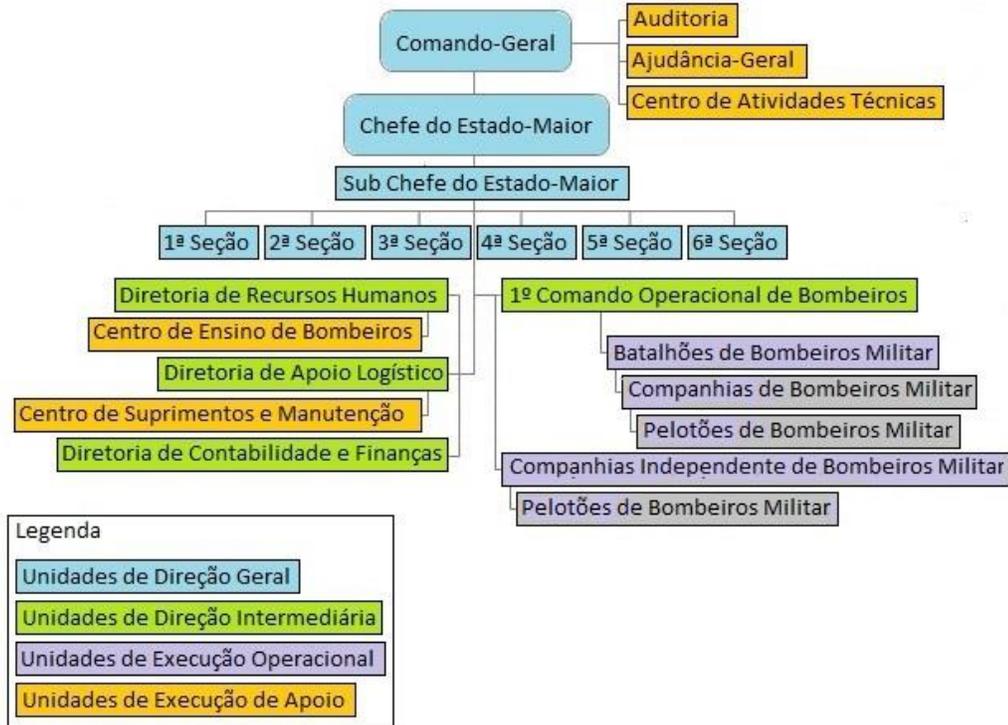
A Resolução nº 1.702, de 23 de abril de 1987, aprovou o Regulamento do Comando do Corpo de Bombeiros (R-111), segundo o previsto no Decreto Estadual nº 18.445, de 15 de abril de 1977. Entretanto, não foi possível encontrar o referido regulamento em nenhum banco de dados, tanto da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, quanto da PMMG e do CBMMG. Nos bancos de dados do executivo e legislativo federais também nada foi encontrado, além da mera aprovação do regulamento. Geralmente integrado à competência “busca e salvamento”, o Sistema de Atendimento Pré-Hospitalar, conhecido até hoje como Sistema Resgate, foi implementado na corporação em Dezembro de 1994 (MARTINS, 1997, p. 04), para atuar na Região Metropolitana.

Ainda ao final da década, a greve dos militares estaduais de 1997, motivado pelos baixos salários e discrepâncias nos descontos em folha de pagamento entre Oficiais e Praças, e inflamada após o assassinato de uma das lideranças do movimento, enfraqueceu a Polícia Militar de Minas Gerais, gerando discussões a respeito da organização e permitindo que o Corpo de Bombeiros seguisse o caminho trilhado por seus congêneres de outras unidades da federação, conquistando, em 1999, sua independência da PMMG e autonomia administrativa, tornando-se o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG, 2013, p.133; MINAS GERAIS, 1999, art. 4º e 5º), conforme dito anteriormente.

A estrutura orgânica do CBMMG se divide em (a) Unidades de Direção Geral, responsáveis pelo comando e administração, fiscalização e coordenação; (b) Unidades de Direção Intermediária, às quais cabe a condução das respectivas unidades em atividades operacionais, de pessoal e material da Corporação; e (c) Unidades de Execução, encarregadas pela realização das atividades operacionais, (MINAS GERAIS, 1999 [2], art.7º ao 10). Compreendem as Unidades

de Direção Geral o Gabinete do Comandante-Geral e o Estado-Maior Bombeiros Militar (EMBM). Ao Gabinete do Comandante-Geral estão subordinados a Auditoria (responsável pela auditoria de prevenção, controle e gestão em todas as áreas e níveis da Corporação), o Centro de Atividades Técnicas e a Ajudância-Geral – (MINAS GERAIS, 1999 [2], art.11, 16, 24 e 25). Para melhor ilustrar a estrutura orgânica do CBMMG, foi elaborada a figura 24, constando a subordinação e separação da estrutura em níveis hierárquicos. O Decreto Estadual nº 40.875, de 18 de janeiro de 2000, regulamenta o previsto na LC54, mantendo a estrutura observada na figura 24.

Figura 10 – Estrutura do CBMMG imediatamente após sua independência



Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 1999 [2].

Neste trabalho, procurar-se-á compreender os efeitos da separação do Corpo de Bombeiros Militares da Polícia Militar de Minas Gerais em termos da configuração de seu Estado-Maior. Por isso, o capítulo seguinte apresenta o desenvolvimento da estrutura dos Estados-Maiores da PMMG e do CBMMG, comparando, em seguida, a estrutura atual do EMPM e do EMBM.

## Capítulo 4 – O Estado-Maior nas IME Mineiras

*"O preço da liberdade é a eterna vigilância."*

(Thomas Jefferson)

Neste capítulo, apresentam-se os Estados-Maiores da PMMG e do CBMMG. Foi feita uma análise longitudinal com todas as normas existentes, desde a década de 1970, até o fim de julho de 2016. Uma vez que o Corpo de Bombeiros possui uma quantidade bem menor de normas, em especial por tornar-se independente e autônomo em relação à PMMG apenas no final da década de 1990, começaremos pela análise do Estado-Maior da PMMG (EMPM). Logo após, prosseguiremos com a análise concernente ao Estado-Maior do CBMMG (EMBM).

### O desenvolvimento do Estado-Maior na Polícia Militar de Minas Gerais

Figura 11 – Insígnia do Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: Imagem cedida pela 5ª Seção do Estado-Maior da PMMG.

Nesta seção será tratada a estrutura, finalidade, competência e desenvolvimento do Estado-Maior da Polícia Militar, desde a década de 1970, marco a partir do qual é possível acessar dados normativos, até julho de 2016. Será analisada longitudinalmente toda a legislação

que regula a PMMG, focando o EMPM, disponível parte no Ementário da Polícia Militar de Minas Gerais, parte no sítio virtual da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Foi dada atenção para alterações não meramente estruturais, ilustradas por organogramas, mas também nas competências dos órgãos internos do Estado-Maior da PM e de seus membros, visando mudanças estruturais indiretas e justificativas para as mudanças estruturais. Importante lembrar, ainda, que em boa parte do período estudado, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais ainda era parte integrante da Polícia Militar mineira, desvinculando-se apenas em 1999, como será tratado adiante.

Em 16 de outubro de 1969, o Governo do Estado de Minas Gerais aprovou a Lei Estadual nº 5.301, que contém o Estatuto da Polícia Militar, definindo seu pessoal, função, deveres, responsabilidades, prerrogativas e direitos, inclusive trabalhistas. Sua organização básica, como estrutura geral, órgãos de direção geral, intermediária e de execução, só foi normatizada na década seguinte, pela Lei Estadual nº 6.624, de 18 de julho de 1975. Para os fins deste trabalho, nos interessa a composição de um dos órgãos de direção geral, o Estado-Maior da PMMG, encarregado perante o Comando-Geral pelo “estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Corporação, competindo-lhe, ainda, elaborar as diretrizes e ordens do comando aos órgãos de direção setorial e de execução” (MINAS GERAIS, 1975, Art. 15). A LE nº 9.774 de 07 de junho de 1989 encarregando-o pelo assessoramento no planejamento e controle das atividades da Corporação, pela coordenação dessas atividades e manutenção da elaboração das diretrizes e ordens do Comando.

Em seu Artigo 16, a norma apresenta o EMPM constituído pela Chefia, subchefia – retirada pela LE nº 9.774/1989) – e seis sessões, cada uma especializada em determinado assunto, a saber: pessoal e legislação; informações e contra-informações; instrução, operações e ensino; logística e estatística; assuntos civis; e planejamentos administrativo e financeiro. O Chefe do EMPM (CHEM PM) acumula a função de subcomandante da corporação, substituindo o Comandante quando necessário, ou assim determinado.

Figura 12 – Estrutura inicial do EMPM



Fonte: Elaboração própria a partir de MINAS GERAIS, 1975, Art. 16.

O primeiro plano de articulação da PMMG data de 30 de novembro de 1982, presente na Resolução nº 1084. Nele não constam informações concernentes à situação estrutural da época, apenas as mudanças relacionadas à articulação operacional. No ano seguinte, o Decreto Federal nº 88.777, de 30 de setembro, aprovou o Regulamento das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), definindo suas competências, estruturas e organização, dentre outros aspectos administrativos e operacionais, com destaque para as responsabilidades do Estado-Maior do Exército, através da Inspeção-Geral das Polícias Militares (BRASIL, 1983, Art. 37 ao 39), órgão federal de controle sobre as organizações militares estaduais. Exceto pelos artigos 8º a 10º, o R-200 deixa claro que todo o planejamento administrativo e operacional, incluindo o ensino e treinamento, deve passar pelo crivo do EME (BRASIL, 1983). O R-200 foi modificado pelo menos dez vezes, limitando-se ao Artigo 21, que trata do uso de militares em órgãos públicos de natureza civil.

A iniciativa de normatizar o EMPM encontra-se na Resolução nº 1546 de 30 de abril de 1986, denominado Regulamento do Estado-Maior da Polícia Militar (R-102), que estabelece a missão, organização, atribuições orgânicas e funcionais e o funcionamento do EMPM (PMMG, 1986). A norma define o EMPM, e organiza sua estrutura separando a Chefia – composta pelo gabinete, secretaria e centro de comunicações – e sessões, enumeradas da 1ª à 6ª. Em seus Art. 4º a 8º (PMMG, 1986), delega as competências. Define também que os Chefes de Seção do Estado-Maior, devem estabelecer Normas Gerais de Ação (NGA) de suas respectivas sessões, visando normatizar a rotina.

As sessões de Estado-Maior foram assim organizadas, pelo Regulamento de 1983:

- PM/1: é a seção responsável pela assessoria relacionada ao Efetivo (isto é, recursos humanos) e Legislação (PMMG, 1986, Art. 9º e 10).

- PM/2: incumbida da assessoria na área da inteligência, a 2º Seção desenvolve atividades nos campos de informações de segurança pública, interna e contra-inteligência (PMMG, 1986, Art. 11 e 12).
- PM/3: encarregada de assessorar o Comando a respeito das operações, ensino e instrução (PMMG, 1986, Art. 13 e 14).
- PM/4: a 4ª Seção é responsável pela assessoria logística, isto é, no suprimento e manutenção de armamento, munição, equipamentos operacionais e obras; motomecanização e comunicação; intendência e fardamento; e subsistência e saúde (PMMG, 1986, Art. 15 e 16).
- PM/5: encarregada pelo assessoramento nas áreas da comunicação social e pela coordenação das atividades de Defesa Civil (PMMG, 1986, Art. 17 e 18).
- PM/6: Compete à PM/6 o planejamento administrativo e orçamentário (PMMG, 1986, Art. 19 e 20).

Em março de 1987, foi criado o Manual de Trabalho de Comando, documento doutrinário responsável por determinar estruturas, formas de organização, administração, atividades e outros detalhes atinentes a um Estado-Maior, no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais. Entretanto, uma vez que este já foi tratado anteriormente, mais especificamente no Capítulo 2, prosseguiremos com a análise.

A Resolução nº 2.696, de 22 de maio de 1992, alterou as competências da PM/1 e PM/3 previstas no Regulamento do EMPM (R-102). A 1ª Seção passou a ser incumbida pelo ensino e instrução, retirando da 3ª Seção essas responsabilidades. No ano seguinte, a Resolução nº 2.924, de 29 de julho, normatizou o Alto Comando da PMMG, delegando competências aos seus integrantes, isto é, ao Comandante-Geral, ao Chefe do Estado-Maior e aos Coronéis PM do serviço ativo. Assim, o CHEM PM acumulou funções relacionadas ao Alto Comando.

A 1ª e a 3ª sessões sofreram novas modificações, através da Resolução nº 3.237, de 04 de dezembro de 1995. As atividades de instrução voltam a ser de responsabilidade da PM/3 e das P/3 (unidades de nível intermediário e de execução), competindo às Companhias/Pelotões-Escola o ensino, nas unidades de execução. Contudo, nas unidades que não dispusessem de Companhias/Pelotões-Escola, as atividades de ensino ficavam a cargo da 1ª Seção, e aquelas de instrução, da P/3.

Em 1996 o R-102 é revisado. O Centro de Comunicações, órgão que compunha o Estado-Maior, passou a denominar-se Centro Geral de Comunicações Operacionais. As sessões 1ª, 2ª, 3ª,

4ª, 5ª e 6ª receberam as respectivas denominações: Seção de Pessoal, de Inteligência, de Operações, de Logística, de Comunicação Social e de Orçamentação (PMMG, 1996 [1], Art. 3º). O preenchimento do cargo de Sub CHEM deixou de ser feito pelo Governador do Estado.

Figura 13 – Estrutura do EMPM em 1996



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 1996 [1].

As atribuições do Centro Geral de Comunicações Operacionais foram acrescentadas no novo R-102 (PMMG, 1996 [1], Art. 9º), devendo este órgão centralizar e coordenar as informações de interesse do Comando-Geral e pertinentes às operações em nível estratégico.

As sessões de Estado-Maior, exceto a PM/4 e PM/6, também sofreram alterações em suas responsabilidades e incumbências, com destaque para a PM/1 e PM/5. À PM/1 (recursos humanos e legislação) coube o ensino e pesquisa (PMMG, 1996 [1], Art. 11). A PM/2 passou a atuar com estatística e informática, a busca de dados, a segurança interna, a defesa pública e a contra-inteligência (PMMG, 1996 [1], Art. 12). Já a PM/3 torna-se responsável pela articulação operacional, pelo treinamento policial-militar e pela administração das operações policiais-militares e atividades de bombeiros-militares (PMMG, 1996 [1], Art. 14). As atividades de defesa civil também ficaram ao seu cargo, promovendo a ligação entre a PMMG e a Coordenadoria Estadual de Defesa Civil (CEDEC) (PMMG, 1996 [1], Art. 15). Por fim, a PM/5 passou a atuar exclusivamente na comunicação social e *marketing*, relações públicas, cerimonial, imprensa e atividades musicais (PMMG, 1996 [1], Art. 18).

Ainda em 1996, o então Comandante-Geral da PMMG, Coronel PM Nelson Fernando Cordeiro, baixou a Diretriz nº 01, que trata das atividades de coordenação e controle, citadas como competências e responsabilidades do Estado-Maior e dos órgãos e Oficiais que o

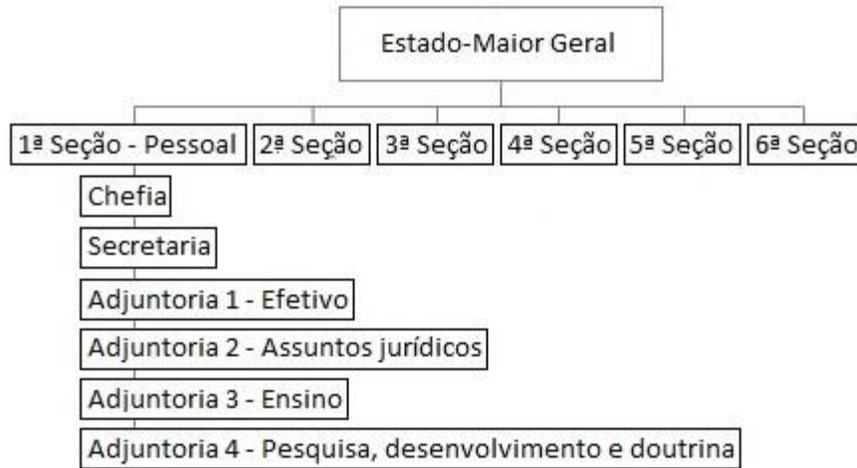
compõem, tanto no Exército Brasileiro, como na PMMG. Esta norma estabelece diretrizes gerais para permitir aos comandos, em todos os escalões, avaliar o desempenho, difundir orientações técnicas, colher subsídios para avaliação e/ou aperfeiçoamento políticas, diretrizes e planos, e identificar e corrigir desvios (PMMG, 1996 [2], p. 4).

Coordenação é conjugação dos esforços necessários no cumprimento de seus objetivos e da missão institucional, vertical e horizontalmente, em todos os níveis da estrutura organizacional, procurando harmonizar as atividades da corporação. Controle é o acompanhamento das atividades, exercido por todos que ocupam cargo de comando, chefia ou direção, visando assegurar o recebimento, compreensão e cumprimento das decisões de escalão superior, bem como identificar e corrigir desvios (PMMG, 1996 [2], p. 5). As atividades de coordenação e controle previstas na Diretriz nº 01 são a inspeção, a supervisão de Estado-Maior, a supervisão técnica, a reunião do Alto Comando, a reunião de avaliação, a reunião de coordenação, o encontro da comunidade operacional e a coordenação de guarnição Policial-Militar.

O ano de 1998 colheu, aparentemente, resultados da greve dos militares mineiros do ano anterior, causando profundas modificações na organização da Polícia Militar e extensa normatização, como a criação de Normas Gerais de Ação (NGA), que definem as linhas gerais de ação das respectivas sessões, e várias alterações no plano de articulação e no detalhamento e desdobramento do quadro de organização e distribuição (DDQOD). Para os fins deste trabalho, vamos nos ater às NGA criadas no âmbito das sessões de Estado-Maior da Polícia Militar e às alterações no plano de articulações que representem mudança estrutural no EMPM e no Corpo de Bombeiros, sendo que este último será tratado detalhadamente na próxima sessão deste capítulo.

A Instrução nº 02 da PM/1, aprovada e homologada em 05 de fevereiro de 1998, estabelece as Normas Gerais de Ação (NGA) de sua respectiva seção, bem como sua estrutura e outros detalhes. Em seu Artigo 2º, a NGA define a PM/1, utilizando a mesma definição contida no R-102 (PMMG, 1996, Art. 10). Sua estrutura é composta pela chefia, secretaria e adjuntorias de efetivo (Adj.1 - responsável pelos assuntos relativos ao pessoal militar e civil), de assuntos jurídicos (Adj.2 – encarregada pela legislação, justiça, disciplina e consultoria jurídica), de ensino (Adj.3) e de pesquisa, desenvolvimento e doutrina (Adj.4).

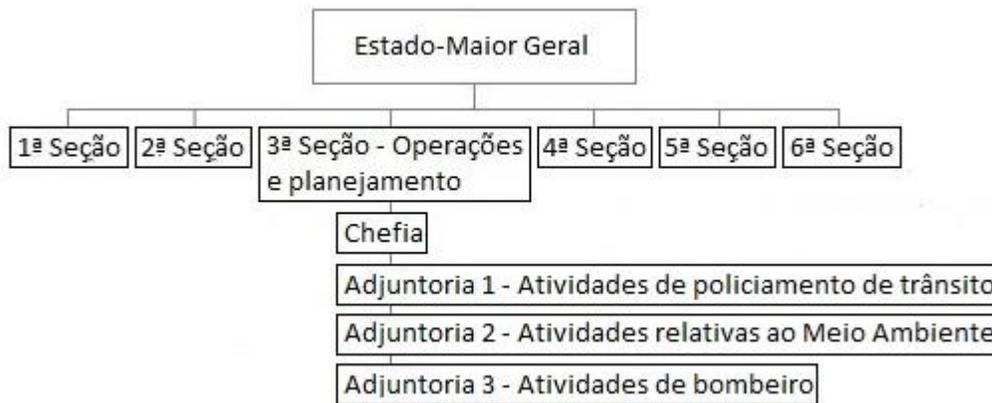
Figura 14 – Estrutura da PM/1



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 1998 [1], Art. 3º.

As competências da 1ª Seção, apresentadas anteriormente em PMMG (1996, Art. 11), são reiteradas no Art. 4º da NGA, seguidas das atribuições do Chefe de Seção, dos adjuntos e seus assistentes, dos auxiliares, do secretário e dos motoristas. A PM/3 também sofre alterações, através da Resolução nº 3.437, de 17 de julho de 1998, com a criação das Adjuntorias de atividades de policiamento de trânsito, de atividades relativas ao meio ambiente e de atividades de bombeiro. Na ausência de qualquer norma anterior que ilustre a estrutura da 3ª Seção, a seguinte figura é apresentada para representar a estrutura a partir da Resolução 3.437/1998.

Figura 15 – Estrutura da PM/3



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 1998 [2], Art. 1º.

Em 20 de julho de 1998, através da Instrução nº 01 da 5ª Seção foi aprovada, estabelecendo a NGA daquele órgão, cuja primeira alteração foi a designação da PM/5, como Seção de Comunicação Social e *Marketing* (PMMG, 1998 [3], Art. 3º). Em seu Artigo 4º, apresenta a seguinte estrutura: Chefia, Adjuntorias de Relações Públicas (Adj.1), de Cerimonial (Adj.2), de Imprensa (Adj.3), e de Marketing, Publicidade e Propaganda (Adj.4), Coordenadoria de Atividades Musicais, Apoio Administrativo e Assessorias Técnicas. As competências da 5ª Seção reproduzem aquelas descritas no R-102 (PMMG, 1996, Art. 19). Também são expostas as atribuições do chefe de seção e de seus assessores, além de horários e atribuições específicas. Chama a atenção a utilização de funcionários militares, mas também civis, nas assessorias técnicas, habilitados através de cursos específicos para atender a cada uma das adjuntorias (PMMG, 1998 [3], Art. 16-22).

Figura 16 – Estrutura da PM/5

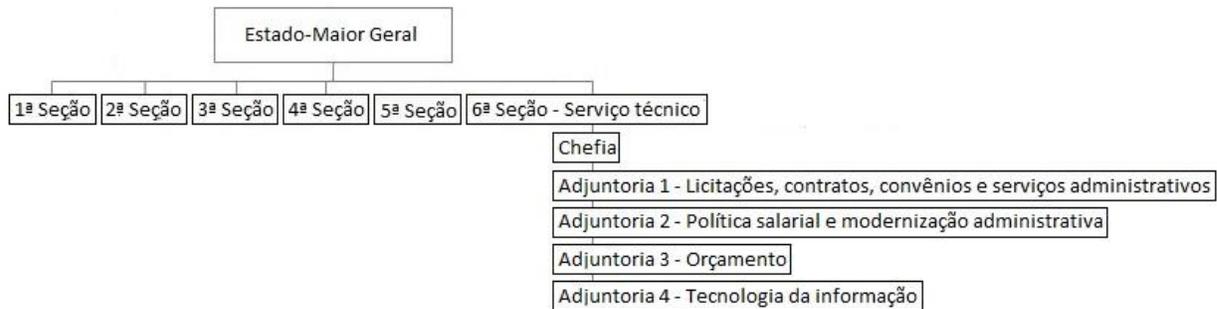


Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 1998 [3], Art. 4º.

A 6ª Seção também teve sua NGA produzida e aprovada, no primeiro dia de setembro daquele ano. Para além das competências expostas anteriormente (PMMG, 1986, Art. 19-20), outras foram acrescentadas. Sua responsabilidade ficou melhor definida, como assessora do Comando nos campos de licitação, contratos, convênios, política salarial, reforma e

modernização administrativas, orçamentação, informática e cursos, internet e intranet (PMMG, 1998 [4], Art. 2º).

Figura 17 – Estrutura da PM/6



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 1998 [4], Art. 3º.

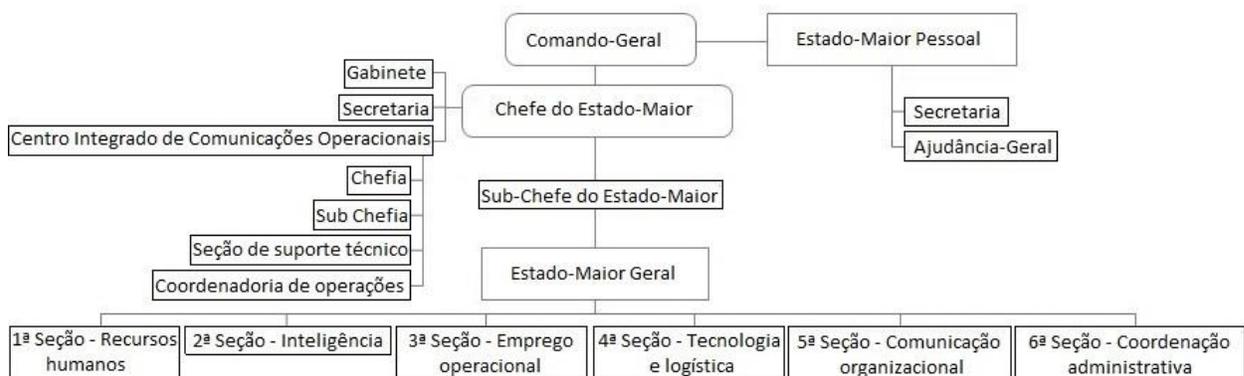
Sua estrutura ficou assim definida: Chefia, adjuntorias de assuntos relativos a licitações, contratos, convênios e serviços administrativos (Adj.1); à política salarial e modernização administrativa (Adj.2); à orçamentação (Adj.3); e à tecnologia da informação (Adj.4). Do Art. 5º ao 13 (PMMG, 1998 [4]), são descritas as competências do Chefe da PM/6, das adjuntorias, dos assistentes e auxiliares e, até mesmo, dos motoristas da seção.

Em 2001, um ano após a separação do CBMMG da Polícia Militar, o Memorando 5.080, de 15 de março, extinguiu a P/5 (5ª Seção das unidades de direção setorial e de execução) dos quartéis localizados em cidades sedes de Batalhões ou estrutura hierarquicamente superior, para centralizar as atividades de comunicação e informação da sociedade. Poucos dias depois, a Resolução nº 3.580, de 19 de março de 2001, criou provisoriamente o Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOP), sendo composto pelo Centro Geral de Comunicações Operacionais, pelo Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) – órgão responsável pela centralização dos atendimentos telefônicos, através dos quais a corporação recebe a demanda da população – e pelo Centro de Comunicação Regional do 7º Comando Regional da PM. Ao CICOP foi incumbida a coordenação e controle das atividades de policiamento ostensivo de prevenção da região metropolitana de Belo Horizonte (PMMG, 2001, Art. 3º), vinculando-se operacionalmente ao Chefe do Estado-Maior. Sua estrutura é constituída por uma Chefia, Sub Chefia, Seção de Suporte Técnico (composta pelo chefe, adjunto, secretário e auxiliar) e Coordenadoria de Operações (composta pelo coordenador, oficial analista de inteligência,

supervisor da central de tele atendimento das emergências policiais, supervisor da central de operadores das patrulhas, operador das patrulhas, tele atendente das emergências policiais e auxiliar de coordenação).

Em 23 de março de 2002, a Resolução nº 3.654 aprovou o novo Regulamento R-102, modificando novamente a estrutura e competência do Estado-Maior da Polícia Militar e de seus integrantes. Além de retirar de sua estrutura o Centro Geral de Comunicações Operacionais, o novo R-102 passou a nomear as seções da seguinte forma: Recursos Humanos (PM/1), Inteligência (PM/2), Emprego Operacional (PM/3), Tecnologia e Logística (PM/4), Comunicação Organizacional (PM/5) e Coordenação Administrativa (PM/6) (PMMG, 2002 [1], Art. 3º).

Figura 18 – Estrutura do EMPM



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 2002 [1], Art. 3º.

Também ocorreram mudanças nas responsabilidades e atribuições de cargos e seções do EMPM. A PM/1 repaginou o ensino, colocando-o sob nova ótica. 2ª Seção tornou-se também Agência Central do Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM), desenvolvendo atividades de contra-inteligência, inteligência criminal, defesa do Estado e instituições democráticas, busca e informatização de dados. Suas competências sofreram drásticas mudanças desde a última versão do Regulamento R-102 (PMMG, 1996), deixando a preparação bélica para coletar, analisar e processar dados. Outra seção que teve alterações em suas responsabilidades foi a PM/3, elaborando indicadores de segurança pública e mapas, promovendo a defesa civil e institucionalizando a política de Direitos Humanos da corporação (PMMG, 2002 [1], Art. 14). A 4ª Seção do EMPM foi redefinida como Seção de Tecnologia e Logística, deixando de elaborar propostas orçamentárias.

A Seção de Comunicação Organizacional teve uma completa repaginação. Suas antigas adjuntorias foram substituídas pelas de Comunicação Externa (Adj.1), de Comunicação Interna (Adj.2), de Comunicação Visual (Adj.3), de Cerimonial (Adj.4), de Imprensa (Adj.5) e de Atividades Musicais (Adj.6). Suas atribuições também sofreram alterações, substituindo o previsto no antigo Regulamento R-102 (PMMG, 1996) e na NGA da PM/5 (PMMG, 1998 [3]).

A PM/6 tornou-se responsável pelo planejamento e coordenação administrativos, devendo elaborar proposta orçamentária dos projetos e atividades logísticas; e pelas atividades de controle interno na PM. Contudo, deixou de coordenar e controlar o processamento eletrônico de dados, nas suas diversas aplicações.

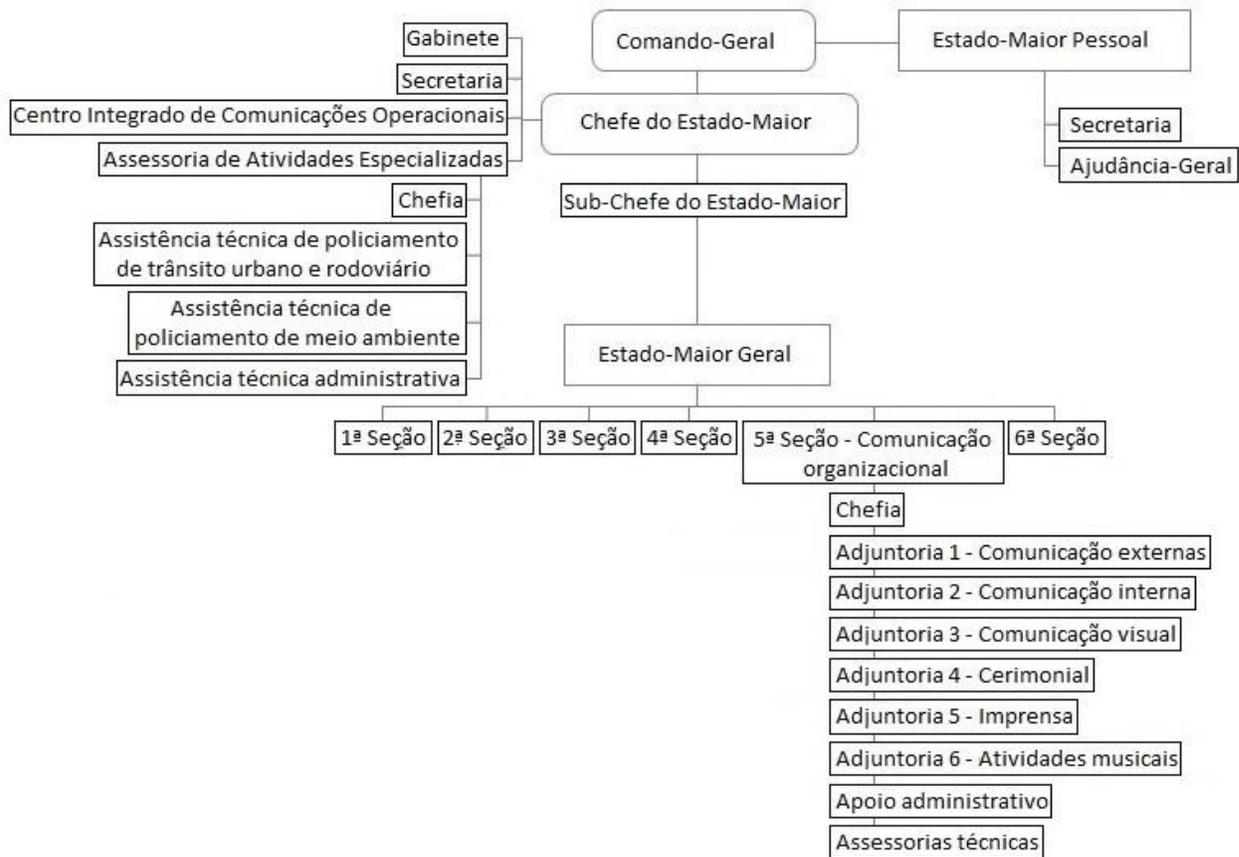
Um novo órgão, a Assessoria de Atividades Especializadas (AAE), foi criada provisoriamente na estrutura do Estado-Maior da Polícia Militar, através da Resolução nº 3.669, de 21 de agosto de 2002. Este órgão ficou responsável por assessorar o Comando-Geral nos assuntos de caráter estratégico, compreendendo o policiamento de trânsito urbano e rodoviário e de meio ambiente (PMMG, 2002 [2], Art. 2º).

As particularidades a Assessoria de Atividades Especializadas foram definidas pouco depois por uma NGA, contida na Instrução nº 01 da AAE. Subordinada diretamente ao CHEM, a AAE tem em sua estrutura uma Chefia, uma Adjuntoria, as Assistências Técnicas de Policiamento de Trânsito Urbano e Rodoviário, de Policiamento de Meio Ambiente, e Administrativo, além de Auxiliares e motoristas (PMMG, 2002 [3], Art. 3º). As competências elencadas na Resolução nº 3.669 (PMMG, 2002 [2]) são novamente relacionadas na NGA (PMMG, 2002 [3], Art. 4º). As Assistências Técnicas compreendem as seções internas e assessoram diretamente a chefia da Assessoria, cumprindo com as mesmas competências da Assessoria, contudo, cada qual em sua área de atuação (PMMG, 2002 [3], Art. 10), ou seja, (1) trânsito urbano e rodoviário, (2) meio ambiente e (3) administração. A NGA define ainda as competências dos auxiliares, motoristas e outros detalhes administrativos, assim como as NGA de outros órgãos.

Para consolidar a existência da AAE na estrutura do EMPM, a Resolução nº 3.678, de 27 de setembro de 2002, aprovou alteração no Capítulo III do Regulamento R-200, inserindo a AAE na Chefia do EMPM (PMMG, 2002 [4], item 1). A PM/3 fica responsável pela filosofia de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos, além do gerenciamento do Sistema de Estrutura Organizacional (SMAP) da PMMG, deixando de acompanhar as atividades relacionadas ao

trânsito rodoviário urbano e rural, bem como ao meio ambiente, competências transferidas à Assessoria de Atividades Especializadas (PMMG, 2002 [4], itens 3 e 4). As competências relativas à AAE foram acrescentadas aos Artigos 22 e 23 do R-200, correspondentes às competências das Seções de Estado-Maior e das competências comuns aos chefes de Seção de Estado-Maior. A Figura 12 ilustra a nova configuração do EMPM, com o surgimento da AAE.

Figura 19 – Estrutura do EMPM, com a Assessoria de Atividades Especializadas



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 2002 [3].

A Resolução nº 3703, de 05 de fevereiro de 2003, criou na estrutura da 3ª Seção a Assessoria de Planejamento Prospectivo, responsável por políticas públicas de segurança pública.

Figura 20 – Estrutura do EMPM, acrescentada a Assessoria de Planejamento Prospectivo



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 2003.

Após um longo período sem alterações ou produção de normas, regulamentos e regras a respeito da estrutura do EMPM, a Resolução nº 4.075, de 23 de abril de 2010 criou, na PM/1, a Assessoria de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e, na PM/3, a Assessoria de Atividades Especiais e Especializadas. A Assessoria de Gestão para Resultados e a Assessoria Técnica CINDS desvincularam-se do Gabinete do CHEM, tornando-se, a primeira, uma Seção do EMPM, e a segunda, uma unidade administrativa, vinculada à Diretoria de Apoio Operacional. Não fica claro, entretanto, quando, sob quais moldes ou através de qual instrumento normativo ocorreu previamente a vinculação ao Estado-Maior. Esta diretoria também teve vinculada à sua estrutura a Adjuntoria de Coordenação de Atividades Musicais, antes pertencente à PM/5. A Assessoria de Educação Profissional e Desenvolvimento<sup>9</sup>, da 1ª Seção, teve sua denominação alterada para Assessoria de Educação Profissional e Educação. Na PM/3, a Adjuntoria de Gestão Interna e Apoio Administrativo<sup>10</sup> tornou-se Adjuntoria de Apoio Administrativo. À Assessoria de Relacionamento com o Cidadão<sup>11</sup>, da 5ª Seção, foi acrescida a denominação “Projetos e Pesquisas”. A Adjuntoria de Orçamento e Finanças e de Modernização e Planejamento

<sup>9</sup> Não foram encontrados documentos que sugiram a incorporação desta Assessoria na PM/1.

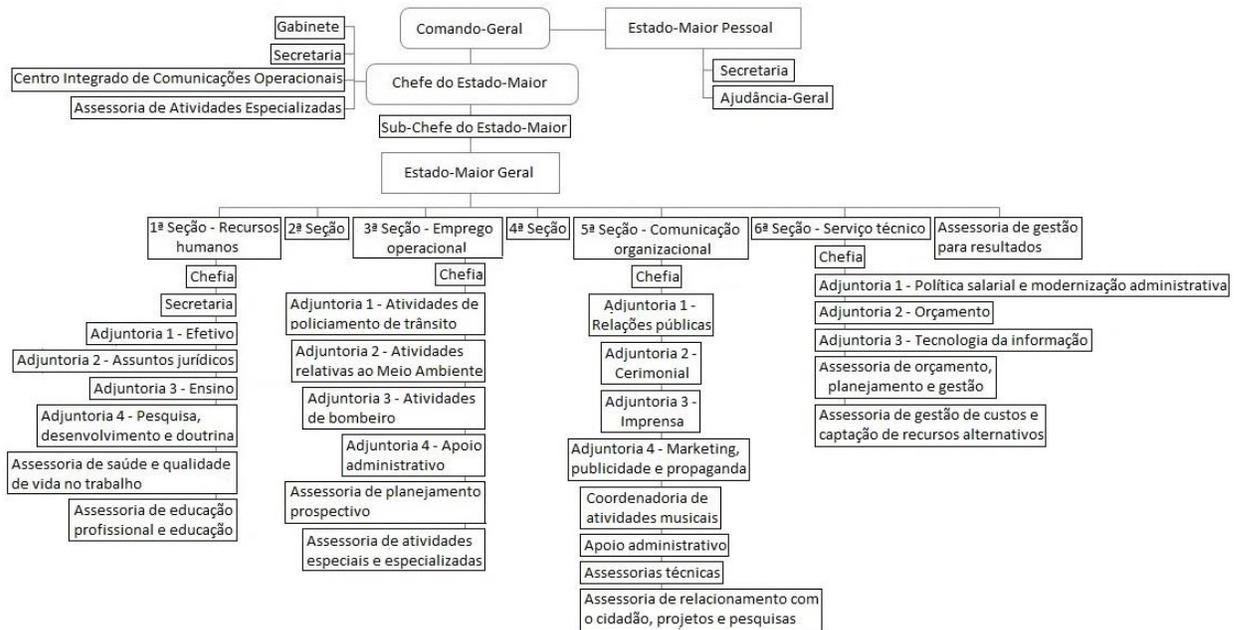
<sup>10</sup> Não foram encontrados documentos que sugiram a incorporação desta Assessoria na PM/3.

<sup>11</sup> Não foram encontrados documentos que sugiram a incorporação desta Assessoria na PM/5.

Administrativo, da PM/6, também sofreu alterações, dividindo-se em Assessoria de Orçamento, Planejamento e Gestão e Assessoria de Gestão de Custos e Captação de Recursos Alternativos. As Assessorias de Projetos e Pesquisa, da PM/5, e de Convênios e Coordenação de Recursos Alternativos, da PM/6<sup>12</sup>, foram extintas.

Estas alterações, diferente do que se esperava, evidenciam um abismo informacional entre a antiga estrutura, verificada na Figura 13, e aquela descrita como sendo a substituída da Resolução 4075/2010 em diante. Apesar da pesquisa no Ementário da PMMG, não foi possível verificar as alterações estruturais ocorridas neste período (fevereiro de 2003 até abril de 2010). Pode ser feita uma comparação entre as figuras 13 e 14, com vistas a demonstrar a falta que fizeram as informações sobre alterações estruturais no período descrito acima.

Figura 21 – Estrutura do EMPM em 2010



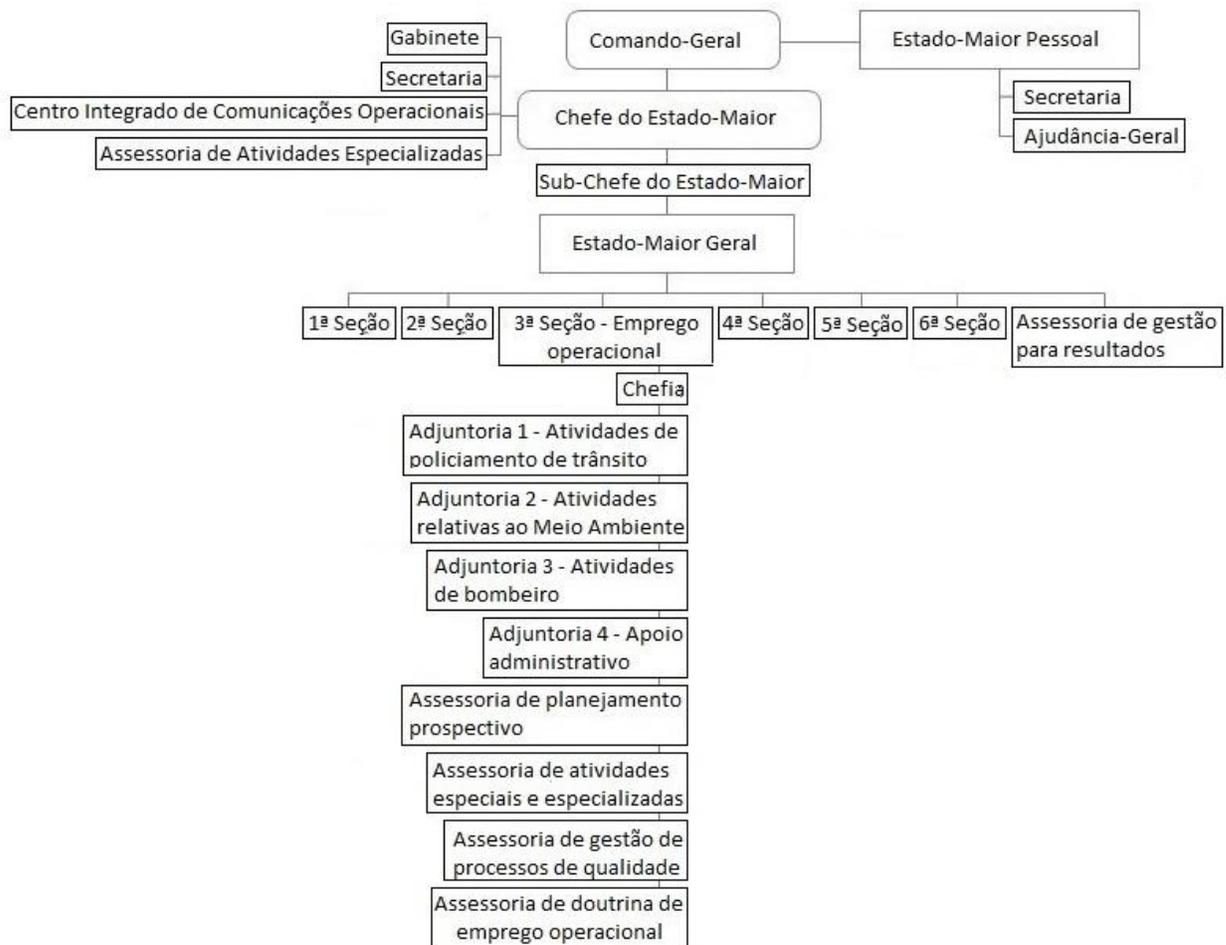
Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 2010 [1].

Ainda, a 2ª Seção sofreu alterações, apoiando-se administrativamente pelo Centro de Treinamento de Inteligência (Resolução nº 4091, de 05 de julho de 2010) e dividindo competências com a Diretoria de Inteligência (Resolução nº 4093, de 16 de julho de 2010). A

<sup>12</sup> Não foram encontrados documentos que sugiram a incorporação desta Assessoria na PM/6.

PM/3 teve suas Assessorias de Estratégias Operacionais e de Doutrina<sup>13</sup> renomeadas, aquela para Assessoria de Gestão de Processos de Qualidade e, esta, para Assessoria de Doutrina de Emprego Operacional, através da Resolução nº 4.103, de 30 de setembro de 2010.

Figura 22 – Estrutura do EMPM modificada em 2010



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 2010 [4].

Vários organogramas foram lidos, tentando verificar alterações na estrutura do EMPM de 2010 a 2016. Entretanto, os organogramas não chegaram ao detalhamento alcançado pelas descrições das resoluções analisadas. A Assessoria de gestão para resultados aparece, pela última vez, no organograma encontrado no Anexo D “Organograma Administrativo” da Resolução nº 4119, de 29 de novembro de 2010, não constando informações que situem quando ou porquê essa

<sup>13</sup> Não foram encontrados documentos que sugiram a incorporação destas Assessorias na PM/3.

estrutura foi retirada do EMPM, ou mesmo se continuou a existir. Outros organogramas, constantes no Anexo F “Organograma do Nível de Direção Geral da PMMG” da Resolução nº 4247, de 25 de abril de 2013, e no Anexo E “Organograma básico da PMMG” da Resolução nº 4290, de 14 de janeiro de 2014, informam estarem sob a subordinação do Chefe do Estado-Maior seis seções de Estado-Maior (a saber, 1-Recursos Humanos, 2-Inteligência, 3-Emprego Operacional, 4-Logística e Tecnologia, 5-Comunicação Organizacional e 6-Coordenação Administrativa) e a Ajudância-Geral. De 2010 a 2016, constam nos organogramas apenas a existência das seis Seções de Estado-Maior e da Ajudância-Geral, subordinadas ao Chefe do Estado-Maior, conforme Figura 16.

Figura 23 – Estrutura do EMPM em 2016



Fonte: Elaboração própria, a partir de PMMG, 2013 e 2014.

A seguir, será tratado o desenvolvimento do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, o objeto final deste trabalho.

### O desenvolvimento do Estado-Maior no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

Dissecada a evolução histórica do Estado-Maior da Polícia Militar, chega o momento de olhar mais profundamente a existência deste órgão dentro do CBMMG. Nesta seção será estudado o EMBM desde sua primeira menção, através de análise longitudinal da legislação existente, até o mês de julho de 2016, quando a Corporação já goza de independência e maioria institucional.

Na Lei Estadual nº 6.624 de 18 de julho de 1975 se observa, dentre as competências da PMMG, a realização de serviços de prevenção e combate de incêndios, bem como o de proteção

e salvamento de vidas e bens em locais incendiados, de busca e salvamento e de prestação de socorros em caso de afogamentos, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas (MINAS GERAIS, 1975, Art. 2º), revelando em sua responsabilidade atividades típicas de bombeiro. Já em seu Artigo 44, o então denominado “Corpo de Bombeiros da Polícia Militar” é apontado como órgão incumbido, perante o Comando da PMMG, pela execução de todas as atividades de prevenção, proteção e combate contra incêndios, de socorro, busca e salvamento, bem como as de instrução especializada. O Estado-Maior do Corpo de Bombeiros é evidenciado a partir do parágrafo único do Art. 45, subordinando-se ao Comando do Corpo de Bombeiros, juntamente com uma Secretaria e uma Seção de Comando. A Imagem 23 ilustra essa estrutura. Esse Comando do Corpo de Bombeiros só é destacado a partir de 1989, como unidade de direção intermediária, na nova redação dada ao Artigo 6º da LE nº 6.624, através da LE nº 9.774 de 07 de junho daquele ano. No Artigo seguinte, a LE nº 6.624 define a estrutura do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros, com a seguinte configuração:

- Chefia do Estado-Maior;
- 1ª Seção (B/1) – Pessoal;
- 2ª Seção (B/2) – Informações;
- 3ª Seção (B/3) – Instrução e operações;
- 4ª Seção (B/4) – Fiscalização administrativa e logística;
- 5ª Seção (B/5) – Assuntos civis;
- 6ª Seção (B/6) – Serviço técnico.

A essa última, caberia a execução e supervisão do disposto na legislação do Estado, quanto à instalação de equipamentos e às medidas preventivas contra incêndios; o exame de plantas e a perícias; a realização testes de incombustibilidade, de vistorias e emissão de pareceres; e a supervisão da instalação da rede de hidrantes públicos (MINAS GERAIS, 1975, Art. 46 § 1º).

Figura 24 – Estrutura do EMBM em 1975



Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 1975, Art. 45.

Ao dia 21 de janeiro de 2000, através da Resolução nº 01, o Comandante-Geral (CGBM) delega competências ao Chefe do Estado Maior Bombeiro Militar (CHEM BM), aos Diretores de Recursos Humanos (DRH), de Contabilidade e Finanças (DCF), de Apoio Logístico (DAL), ao Comandante Operacional (COB) e ao Ajudante-Geral. Subordinam-se ao CGBM a Auditoria, as comissões, assessorias, a Ajudância-Geral e a Secretaria do Comando-Geral (CBMMG, 2000 [2], Art. 3º). Detalhes a respeito da composição e competências dos órgãos supracitados são descritos nos Artigos seguintes.

O Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (EMBM) é tratado na Resolução nº 05, de 18 de fevereiro de 2000, onde são reguladas sua finalidade, missão, estrutura, competência e funcionamento. O EMBM é a Unidade de Direção Geral responsável, perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades do CBMMG (CBMMG, 2000 [3], Art. 4º), possuindo a seguinte estrutura (CBMMG, 2000 [3], Art. 3º): (a) Chefe do Estado-Maior (CHEM); (b) Subchefe do Estado-Maior (Sub CHEM); (c) 1ª Seção (BM/1 – Pessoal, Ensino e Legislação); (d) 2ª Seção (BM/2 – Atividade Inteligência); (e) 3ª Seção (BM/3 - Instrução e Operações); (f) 4ª Seção (BM/4 – Logística); (g) 5ª Seção (BM/5 – Comunicação Social); e (h) Centro de Atividades Técnicas. Para melhor visualização da estrutura organizacional apresentada, foi elaborada a figura 24.

Figura 25 – Estrutura do EMBM subsequente à autonomia do CBMMG



Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 2000 [3].

A BM/1 é a Seção do EMBM responsável pela assessoria nos campos de Administração de Pessoal, em especial nos de ensino (profissional e assistencial), efetivo (pessoal civil e militar), jurídico (legislação, justiça e disciplina) e pesquisa (doutrina e desenvolvimento).

A Seção responsável pela assessoria na atividade de Inteligência é a BM/2, cujas atribuições são realizadas em consonância com as expressões do Poder Nacional, a saber, (a) política, (b) psicossocial; (c) econômica; (d) militar; e (e) científica e tecnológica. Suas atividades são desenvolvidas nos campos da estatística e Informática, das operações de Inteligência, das Defesas Interna e Pública e da Contra-Inteligência. Em seguida, a norma apresenta a BM/3, Seção responsável pela assessoria na implementação da articulação operacional, do treinamento bombeiro-militar, da administração das operações bombeiros-militares.

Conforme o Art. 13 (CBMMG, 2000 [3]), a BM/4 é a Seção do EMBM responsável pela assessoria referente à Logística. Suas atividades são desenvolvidas nos campos de suprimento e manutenção: de armamento, munição, apetrechos operacionais e obras; de motomecanização e comunicação; de intendência e fardamento; de subsistência e saúde; e de informática. A BM/5 é a Seção do EMBM responsável pelo assessoramento no campo da comunicação social e “marketing”, em especial nos de publicidade e propaganda, relações públicas, cerimonial, imprensa e atividades desportivas.

O Centro de Atividades Técnicas (CAT), descrito como Unidade de Execução de Apoio responsável por pesquisar, analisar, planejar, normatizar, exigir e fiscalizar o cumprimento das disposições legais próprias dos serviços de segurança contra incêndio e pânico, além de realizar perícias de incêndio e explosão em locais de sinistro e de atuar como segunda instância na análise de projetos de prevenção no Estado (MINAS GERAIS, 1999 [2], Art. 24), deixa de subordinar-se

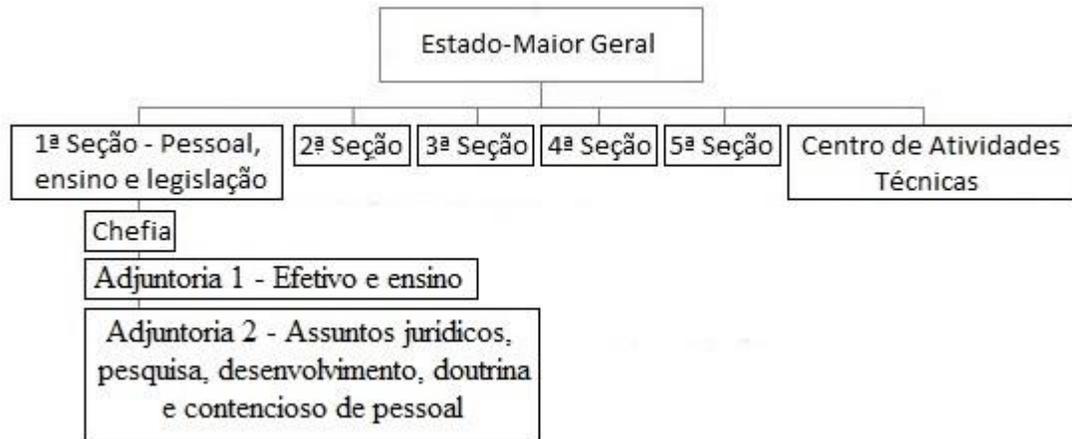
diretamente ao Comandante-Geral para encaixar-se na estrutura do EMBM (CBMMG, 2000 [3], Art. 3º IV).

Através da Resolução nº 69, de 15 de abril de 2002, o Comandante-Geral do CBMMG aprovou a Diretriz 02/2002, que estabelece diretrizes para as atividades de coordenação e controle no âmbito da Corporação, executadas pelo Comandante-Geral e pelo CHEM às Unidades de Direção Intermediária e de Execução, pelos Comandantes das Unidades de Direção Intermediária às Unidades de Execução Operacional e de Apoio que lhe são subordinadas, e pelos Comandantes de Unidades de Execução Operacional às respectivas Frações subordinadas (CBMMG, 2001, p. 4). As diretrizes permitem aos comandantes, em todos os escalões, avaliar desempenhos e resultados, difundir orientações técnicas em matéria de sua competência, colher subsídios para avaliação e/ou aperfeiçoamento de políticas, diretrizes e planos e identificar e corrigir erros. Além disso, proporcionam aos integrantes das Unidades de Direção Geral e Intermediária a verificação do desenvolvimento de atividades e ampliam o controle interno, com vistas ao atendimento dos preceitos básicos.

Os conceitos de Coordenação e Controle definidos pela Diretriz nº 02/2002 concordam com aqueles previstos no Manual MTP-11-2-PM e na Diretriz nº 01/1996 da PMMG. No CBMMG, pode ocorrer direta ou indiretamente, bem como interna e externamente, sempre a considerar o caráter preventivo, corretivo e construtivo. A descrição dos conceitos, das atividades de coordenação e controle desenvolvidas no âmbito do CBMMG e das prescrições não diferem em nenhum aspecto do descrito na Diretriz nº 01/1996 da PMMG, salvo no que diz respeito ao Encontro da Comunidade Operacional (PMMG, 1996 [2], p. 8) foi substituído pelo Encontro da Comunidade Operacional de Bombeiros (ECOBOMB), e sua descrição adaptada para tal (CBMMG, 2001, p. 7), e a Coordenação da Guarnição Policial Militar foi suprimida.

Em 02 de janeiro de 2003, o CHEM BM aprovou a Instrução Geral nº 01, que contém as Normas Gerais de Ação (NGA) da 1ª Seção. Nela é reforçada sua responsabilidade perante o Chefe do Estado-Maior, conforme o previsto na Resolução nº 05 (CBMMG, 2000 [3], Art. 7º). Sua estrutura é dividida em Chefia e Adjutorias. Destas, uma fica responsável pelos assuntos relativos a efetivo do pessoal militar e civil e de ensino (Adj1) e, outra, pelos assuntos relativos à legislação, justiça, disciplina, consultoria jurídica, pesquisa, desenvolvimento, doutrina e contencioso de pessoal (Adj2) (CBMMG, 2003 [1], Art. 3º). Sua estrutura fica demonstrada na Figura 25.

Figura 26 – Estrutura da 1ª Seção do EMBM, conforme NGA própria

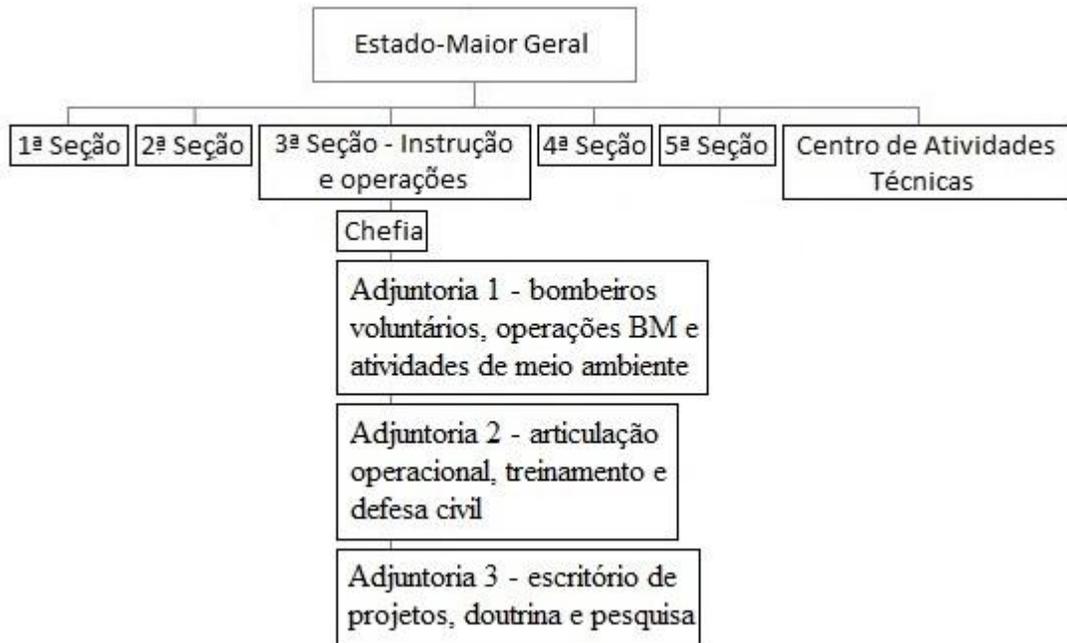


Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 2003 [1].

A Instrução Geral nº 02, aprovou, em 02 de janeiro de 2003, as Normas Gerais de Ação (NGA) da BM/2. Seus Artigos 1º e 2º reproduzem em sua totalidade os Artigos 9º e 10 da Resolução nº 05 (CBMMG, 2000 [3]). As atribuições de pessoal e concernentes à seção foram detalhadas no Plano de Segurança Orgânica (PSO), classificado como confidencial, estabelecendo as medidas de prevenção e/ou obstrução de ações adversas dirigidas contra o Sistema de Inteligência, objetivamente quanto à segurança de documentação e material, segurança das comunicações, segurança das áreas e instalações, segurança da informática e segurança do arquivamento (CBMMG, 2003 [2], Artº 3º). Entretanto, não trata de sua estrutura, mantendo a informação sob sigilo.

A Terceira Seção do Estado-Maior teve sua NGA aprovada por meio da Instrução Geral nº 03, também de 02 de janeiro de 2003. A norma encarrega a BM/3 por assessorar a Chefia do EMBM nos assuntos relacionados à estrutura organizacional, treinamento, doutrina, pesquisa, emprego operacional da corporação e coordenação e controle das ações de defesa do meio ambiente e Defesa Civil. Sua estrutura, ilustrada pela figura 26, foi dividida em (a) Chefia, (b) Adjuntoria 01 (Adj1 – bombeiros voluntários, operações BM e atividades de meio ambiente), (c) Adjuntoria 02 (Adj2 – articulação operacional, treinamento e defesa civil) e (d) Adjuntoria 03 (Adj3 – escritório de projetos, doutrina e pesquisa). Suas competências foram melhor definidas na NGA, em comparação com a resolução que tratava do assunto (CBMMG, 2000 [3], Art. 12).

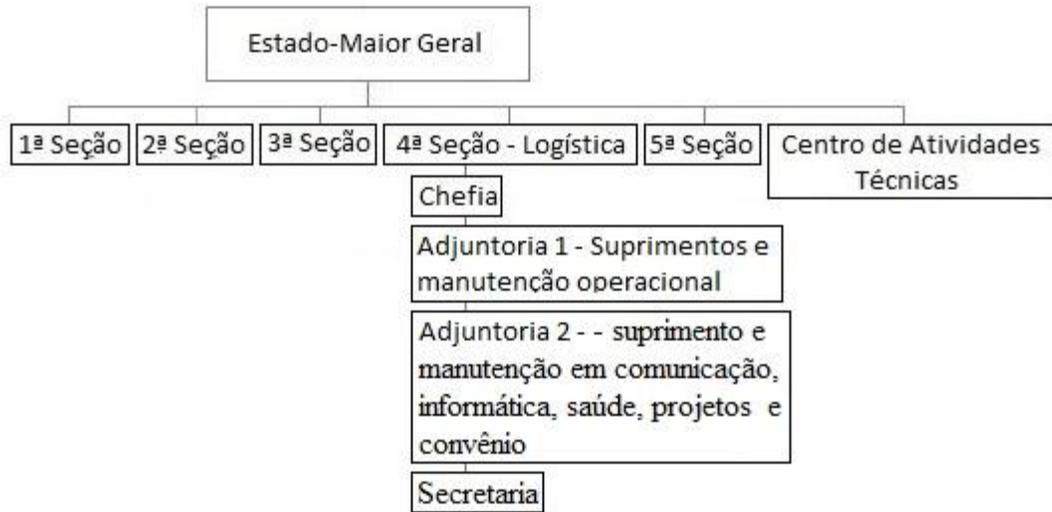
Figura 27 – Estrutura da 3ª Seção do EMBM, conforme NGA própria



Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 2003 [3].

Também em 02 de janeiro de 2003, foi baixada, a partir da Instrução Geral nº 4, a NGA da 4ª Seção do EMBM, responsável pelos assuntos relativos a motomecanização, aeronaves, armamento, munição e apetrechos operacionais, intendência, fardamento, comunicação, saúde, subsistência e informática. Sua estrutura se divide em Chefia, Adjuntorias (Adj1 – suprimento e manutenção operacional; e Adj2 - suprimento e manutenção em comunicação, informática, saúde, projetos e convênio) e Secretaria (CBMMG, 2003 [4], Art. 3º), exposta na Figura 27.

Figura 28 – Estrutura da 4ª Seção do EMBM, conforme NGA própria



Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 2003 [4].

Com o objetivo de desmistificar, no seio da tropa, que a coordenação e o controle sejam instrumentos de punição, bem como para estabelecer um escalonamento hierárquico, procedimentos adequados e assegurar a não-deturpação das ordens e diretrizes emanadas pelo Comando da Corporação, em 07 de abril de 2003, foi aprovada a Instrução Técnica Operacional (ITO) nº 02, que versa exclusivamente sobre as atividades de Coordenação e Controle. Esta ITO destaca a Coordenação e a Supervisão, delegando competências a todos os escalões da Corporação e definindo diretrizes para a atividade de supervisão.

Outra Instrução Geral, baixada no dia 05 de agosto pelo CHEM BM, define, estrutura e aponta competências da BM/5. A seção passa a se chamar “Assessoria de Comunicação Organizacional do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais” (CBMMG, 2003 [5], Art. 3º), cuja incumbência são atividades nas áreas de comunicação visual, marketing, publicidade e propaganda, relações públicas, cerimonial e imprensa. Fazem parte de sua estrutura a Chefia, as Adjuntorias (de Comunicação Interna e Externa – Adj1; de Comunicação Visual, Marketing e Publicidade – Adj2; de Cerimonial e Relações Públicas – Adj3; de Imprensa – Adj4), Apoio Administrativo e Assessorias Técnicas.

Figura 29 – Estrutura da 5ª Seção do EMBM, conforme NGA própria

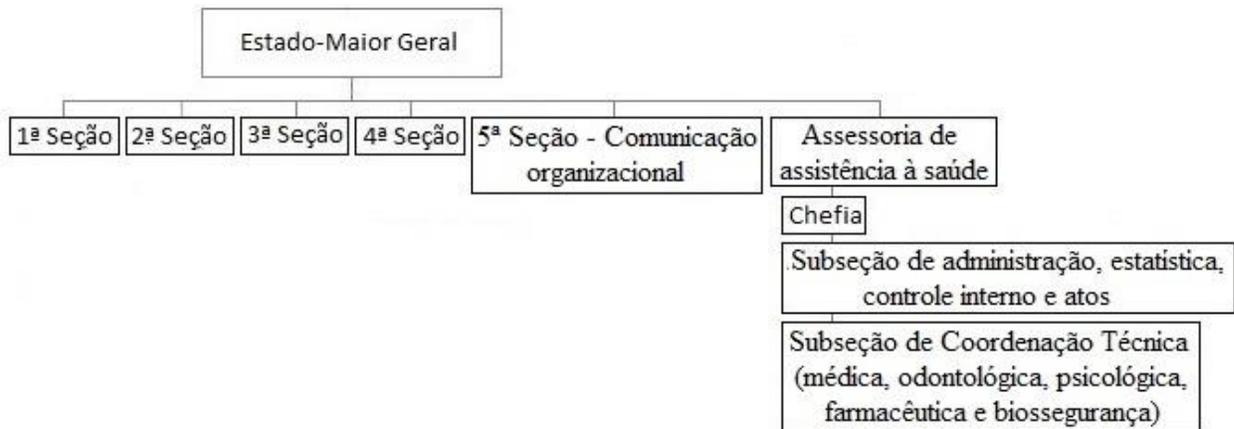


Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 2003 [5].

A NGA da BM/5 também define competências comuns às adjuntorias, às assessorias técnicas e ao apoio administrativo, além das rotinas administrativo-operacionais da 5ª Seção. Em 12 de agosto daquele ano, por via da Resolução nº 103, o Comandante-Geral alterou a nomenclatura da BM/5 para Seção de Comunicação Organizacional (CBMMG, 2003 [6], 1º), além de retirar da estrutura do EMBM o Centro de Atividades Técnicas (CAT), encerrando as normas produzidas a respeito do EMBM no ano de 2003.

Por meio da Resolução nº 155, de 08 de março de 2005, foi criada no âmbito do EMBM a Assessoria de Assistência à Saúde (AAS), com fim de gerenciar, planejar e coordenar as atividades de saúde na Corporação. Para tanto, a AAS contou com a seguinte estrutura administrativa: Chefia (assessor); Subseção de Administração, Estatística, Controle Interno e Atos; e Subseção de Coordenação Técnica – médica, odontológica, psicológica, farmacêutica e biossegurança (CBMMG, 2005, Art. 2º e 3º). Sua criação fora decretada pelo governo do Estado pelo Decreto Estadual nº 44.411, de 20 de novembro de 2006.

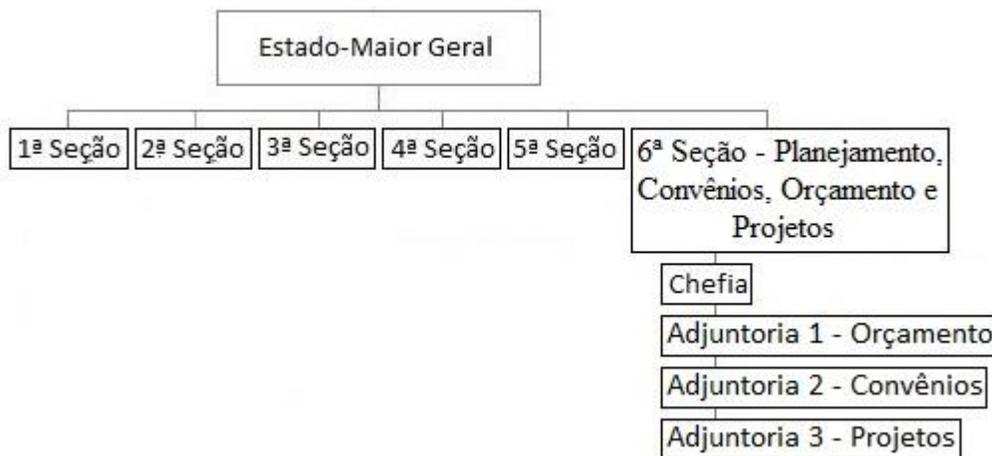
Figura 30 – Estrutura do EMBM, com a inclusão da AAS



Fonte: Elaboração própria, a partir de MINAS GERAIS, 2005.

Em 11 de janeiro de 2006, a Resolução nº 184 criou, na estrutura do EMBM, a 6ª Seção (BM/6), sem entrar em qualquer detalhe. A AAS foi equiparada, para efeitos administrativos e disciplinares, à Unidade de Direção Intermediária (CBMMG, 2006 [3], Art. 1º), sendo retirada da estrutura do EMBM. Só em 2007, a Resolução nº 269, de 17 de outubro, definiu a 6ª Seção (BM/6), denominando-a Seção de Planejamento, Convênios, Orçamento e Projetos. Sua estrutura ficou dividida em Chefia, Adjuntorias de Orçamento (Adj1), de Convênios (Adj2) e de Projetos (Adj3), conforme se observa na figura 30.

Figura 31 – Estrutura do EMBM, com a inclusão da 6ª Seção e exclusão da AAS



Fonte: Elaboração própria, a partir de CBMMG, 2007 [3], Art. 2º.

Em 08 de maio de 2008, a estrutura do Estado-Maior recebeu um novo órgão (CBMMG, 2008 [1], Art. 7º), o Disque Denúncia Unificado (DDU), serviço que acolhe denúncias de delitos e situações sob fiscalização das Polícias Militar e Civil e do CBMMG, separando-as conforme sua respectiva área de atuação. A Imagem 31 expressa a nova configuração do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros. O DDU foi desvinculado do EMBM pela Resolução nº 356, de 29 de dezembro de 2009, em seu Art. 2º § 1º, vinculando-o ao Comando Operacional de Bombeiros (COB).

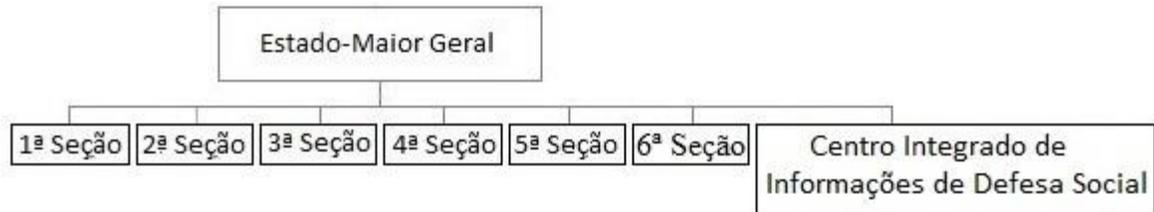
Figura 32 – Estrutura do EMBM, com a inclusão do DDU



Fonte: Elaboração própria, a partir de CBMMG, 2008 [1], Art. 7º.

A Resolução nº 309, de 30 de junho de 2008, altera a Resolução nº 05, acrescentando à BM/2 o campo Informática para atuação de suas atividades. O Centro Integrado de Informações de Defesa Social (CINDS) – órgão criado pela Lei Estadual nº 13.772/2000 e pelo Decreto Estadual nº 43.778/2004, responsável pela análise criminal e de sinistro de todo o ciclo de informações, desde o registro do fato até a execução da pena ou solução do sinistro (CBMMG, 2009 [1], Art. 4º § 3º) foi transferido da estrutura da Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI) através da Resolução nº 365, de 16 de março de 2010, para a estrutura do EMBM, alterando a Resolução nº 05/2000. Essa nova configuração do Estado-Maior é ilustrada através da Figura 32.

Figura 33 – Estrutura do EMBM, acrescido do CINDS



Fonte: Elaboração própria, a partir de CBMMG, 2010 [2].

Entretanto, ainda em 2010, o CINDS deixou a estrutura do EMBM, passando a ser órgão flutuante na estrutura, considerado Unidade de Direção Geral e respondendo diretamente ao Chefe do EMBM, sem contudo ser considerado elemento do Estado-Maior, ainda que do Estado-Maior Pessoal. Enquanto isso, o DDU vinculou-se à BM/2, através da Resolução nº 378, de 27 de julho. Esta configuração pode ser visualizada na figura 33. O Disque Denúncia Unificado foi, ainda, transferido da 2ª Seção para a Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI), por meio da Resolução nº 421, de 11 de maio de 2011.

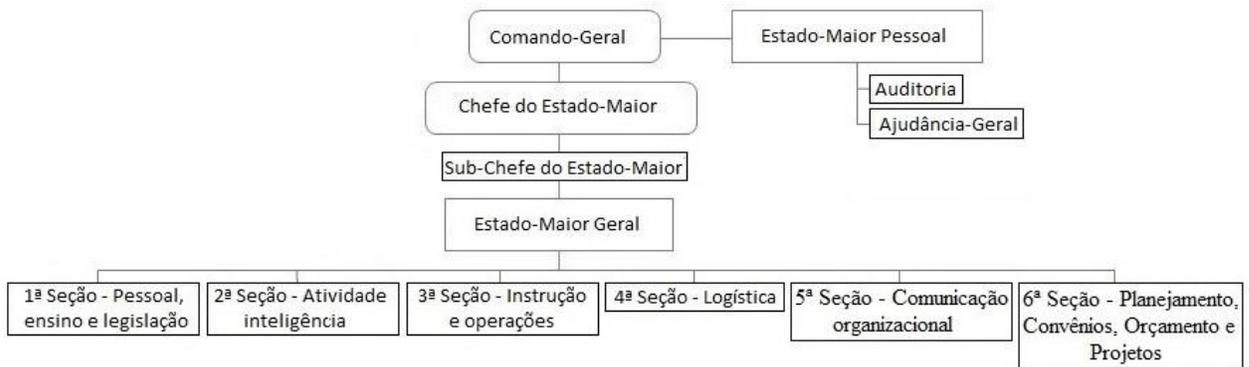
Figura 34 – Estrutura do EMBM, subtraído o CINDS e alterado o DDU



Fonte: Elaboração própria, a partir de CBMMG, 2014 [1].

Apesar de a previsão prévia, o órgão/cargo Subchefia do Estado-Maior (SUB CHEM) fora criado apenas em 2014, por meio da Resolução nº 567, de 24 de julho. A partir de então, nos Planos de Articulação e organogramas seguintes, a estrutura do EMBM passa a ser configurada conforme Figura 34.

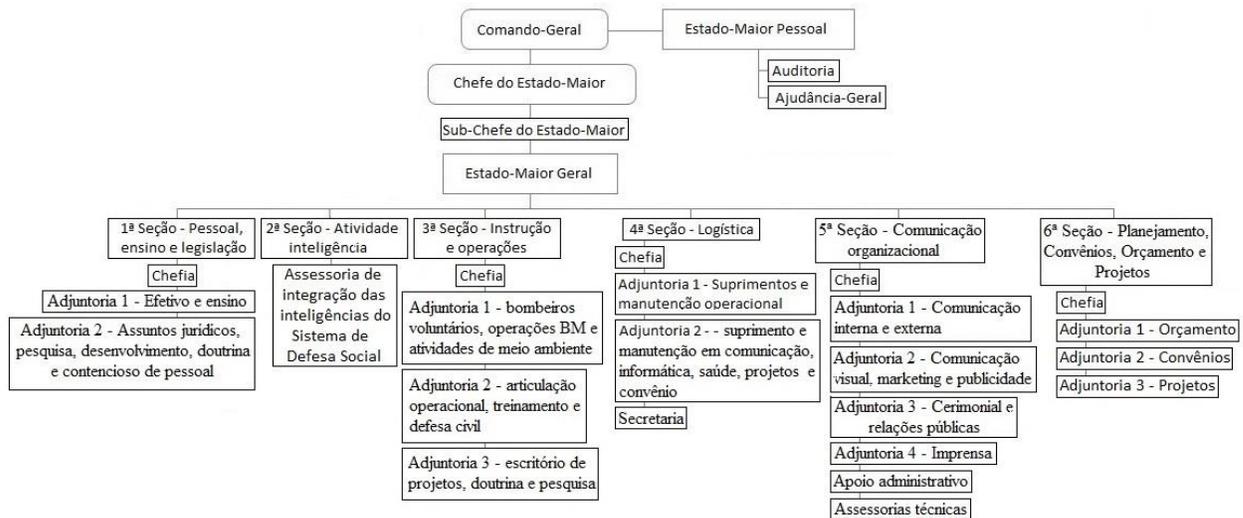
Figura 35 – Estrutura do EMBM, acrescida da Sub Chefia do Estado-Maior



Fonte: Elaboração própria, a partir de CBMMG, 2014 [2 e 3].

Finalmente, a Resolução nº 625, de 05 de agosto de 2015, criou dentro da BM/2 a Assessoria de Integração das Inteligências do Sistema de Defesa Social (AID), alterando, pela última vez, dentro do período estudado, a estrutura do Estado-Maior Bombeiro Militar, conforme Figura 36. Entretanto, não foi possível coletar qualquer informação adicional sobre essa alteração. O Plano de Articulação, apesar de sofrer várias alterações ao longo do tempo, até o fim do período estudado, limitou-se às estruturas operacional e ao nível de Direção Intermediária, não interferindo no objeto de estudos. O último Plano de Articulação analisado, presente na Resolução nº 673, de 13 de junho de 2016, apresentava a mesma configuração que seus predecessores, desde CBMMG (2015), isto é, a presença, na estrutura do EMBM, da Chefia e da Subchefia do Estado-Maior e das Seções 1ª a 6ª, contendo suas respectivas frações (assessorias, adjuntorias, divisões, etc.).

Figura 36 – Estrutura do EMBM em 2016, acrescida da AID na BM/2



Fonte: Elaboração própria, a partir de CBMMG, 2015, Art. 4º.

Finda a análise longitudinal dos Estados-Maiores da PMMG e do CBMMG, partimos para a análise comparativa dessas duas instituições, visando responder à pergunta de pesquisa: considerando a separação entre o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e a Polícia Militar de Minas Gerais, em 1999, a atual configuração do Estado-Maior do CBMMG tornou-se diferente do Estado-Maior da PMMG? Pretende-se testar a hipótese de que a configuração estrutural do EMBM divergiu da configuração do EMPM, tendendo àquele modelo proposto pelo Exército Brasileiro, evidenciando pouco ou nada influenciar-se pela PMMG, desde sua desvinculação desta instituição.

### Desenvolvimento da análise

Em 1975, os Estados-Maiores da PMMG e do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (CBPMMG)<sup>14</sup> possuíam estruturas muito parecidas, que pode apontar certa padronização, uma vez estarem ainda sob a fiscalização das Inspetorias Gerais das Polícias Militares. As seções tinham equivalência, ainda que aquelas pertencentes ao EMBM tivessem menos atribuições que as do EMPM, reduzindo assim seus nomes, como fica evidente comparando-se as figuras 11 e 23. A retirada dos termos “legislação” da BM/1, “contra-

<sup>14</sup> Até então, O CBMMG se encontrava em situação de subordinação à PMMG.

informação” da BM/2 e “ensino” da BM/3 denota a centralização destas atividades na corporação PMMG, uma vez ligadas não só ao serviço de salvamento, mas à própria característica militar da corporação. A 6ª seção do EMPM, ainda que se chamasse de forma diversa daquela vista no EMBM, atuava da mesma maneira, contudo mais limitada no caso deste em relação àquele, por se tratar da administração de finanças de uma tropa menor e mais especializada.

Duas décadas depois, observamos a criação de um Estado-Maior Pessoal no EMPM, a figura do Sub-CHEM, além de um órgão responsável pela integração das comunicações de ocorrências subordinado diretamente ao Chefe do Estado-Maior. A configuração das seções muito se assemelha àquela observada na figura 04, tendo por base a doutrina do Exército Brasileiro, mas fica ainda mais clara sua semelhança à estrutura clássica de Estado-Maior, criada pela PMMG em seu Manual de Trabalho de Comando, conforme figura 05. Vale lembrar que a renomeação da 5ª seção, perdendo os termos “assuntos civis”, repaginou-a, perdendo um pouco o caráter bélico e assumindo uma postura de aproximação da corporação com a sociedade. Ainda na década de 1990, NGA são produzidas para regulamentar a estrutura, funcionamento e competências das Seções 1ª, 3ª, 5ª e 6ª, incluindo nesta última atribuições relativas à informática. Esta inclusão coincide com o *boom* dos serviços de Tecnologia da Informação, integração de dados em rede e substituição da produção de Boletins de Ocorrência manuscritos pela elaboração via intranet.

O CBMMG, logo após sua independência financeira e administrativa, apresenta em 2000 uma estrutura de Estado-Maior contendo apenas cinco seções, além do acréscimo de um Estado-Maior Pessoal e do CAT. Apesar de só a 3ª seção não sofrer alteração na nomenclatura, as funções clássicas se mantiveram nas devidas seções. Dois anos depois, ocorre nova alteração de nomenclaturas na estrutura do EMPM, modernizando as seções, que absorveram novas assessorias e adjuntorias em suas estruturas internas. O ensino, a integração das atividades de Inteligência externamente à corporação, a produção de indicadores de políticas públicas, bem como a preocupação com Defesa Civil (competência constitucionalmente atribuída aos Corpos de Bombeiros Militares) e Direitos Humanos são novas temáticas observadas nas três primeiras seções. Ainda, a informática foi transferida da PM/6 para a 4ª seção.

Em 2003, a PM/3 recebe em sua estrutura a Assessoria de Planejamento Prospectivo, além de adjuntorias especializadas em trânsito, meio ambiente e serviços de bombeiros, assumindo posição mais relacionada ao planejamento operacional da Polícia Militar mineira. Por

outro lado, o CBMMG produz Normas Gerais de Ação para regulamentar a 1ª, 3ª, 4ª e 5ª seção – esta, por sua vez, por um breve período, perde o *status* de seção, tornando-se assessoria e seção novamente, ainda no mesmo ano. O CAT é também retirado da estrutura do EMBM, ganhando destaque como estrutura autônoma no organograma do CBMMG. Essa autonomia pode estar relacionada ao incêndio ocorrido em 2001 no clube noturno “Canecão Mineiro”, a partir do qual o CBMMG – e, mais especificamente, o CAT – passou a legislar normas de prevenção contra incêndio e pânico. O período coincide também com o início do mandato do então Governador do Estado, Aécio Neves (PSDB-MG), responsável por implementar uma política de modernização em “enxugamento” do setor público, o que pode explicar as constantes alterações que se seguiram nos doze anos seguintes.

Apesar da existência do Hospital da Polícia Militar<sup>15</sup>, unidade de execução subordinada à PMMG, mas de direito também aos militares do CBMMG, não havia neste um órgão responsável pela avaliação fisiológica e planejamento de políticas públicas de saúde dos bombeiros militares<sup>16</sup>. Portanto, em 2005 foi criada no EMBM a AAS, retirada da estrutura do Estado-maior em 2007. No mesmo ano, houve o acréscimo da 6ª seção no EMBM e, no seguinte, do Disque Denúncia Unificado – retirado em 2009, readicionado à BM/2 em 2010 e retirado definitivamente em 2011. O CINDS, adicionado em 2010, foi retirado em 2014.

Enquanto isso, em 2010, as seções do EMPM sofreram mudanças internas. A PM/1, antes restrita ao controle de Recursos Humanos, passa a desenvolver atividades de pesquisa e desenvolvimento, saúde e educação da tropa. A 3ª seção amplia o foco no apoio administrativo, concentrando suas atividades na gestão de qualidade e em produção de doutrina operacional, além de criar a adjuntoria de atividades especializadas. A tecnologia volta para a 6ª seção, que concentra também o planejamento e gestão da corporação, além de custos e captação de recursos. Já a 5ª seção ficou mais enxuta.

Em 2014, é criado o cargo de Sub-CHEM no CBMMG e, em 2016, duas seções do EMPM sofrem novas alterações: a PM/4 é renomeada para Logística e Tecnologia, enquanto a 6ª seção passa a se chamar Coordenação Administrativa.

---

<sup>15</sup> Hospital mantido pelo Instituto de Previdência dos Servidores Militares de Minas Gerais, portanto, ainda que comandado pela PMMG, atende aos militares, dependentes e pensionistas da PMMG e do CBMMG de forma igual.

<sup>16</sup> A PMMG possui órgão correspondente com a mesma função. Contudo, por jamais ter pertencido à estrutura do EMPM, não foi citado neste trabalho.

É importante observar que, apesar das possibilidades estruturais existentes, ilustradas pelas figuras 06 e 07, bem como o Estado-Maior Misto – atual realidade do EME – tanto o EMPM quanto o EMBM mantiveram as cinco seções clássicas em todo o período histórico analisado. No caso da PM, uma 6ª seção coexistia com as demais, enquanto no EMBM pós-independência só foi incluída em 2007, uma vez que suas funções costumeiramente são executadas, nos Estados-Maiores em unidades de execução operacional, pela 4ª Seção. Também o desenvolvimento tecnológico, fator importante – senão decisivo – no desenvolvimento institucional trafega entre a 4ª e 6ª seções do EMPM, enquanto permanece atribuição da BM/4.

Uma vez finalizada a análise, partiremos para as considerações finais a respeito do tema.

## Conclusões

*"Bourcet precedeu Scharnhorst em meio século, e ambos concordavam que conhecimento profissional era indispensável para o poder militar nacional."*

(James Donald Hittle)

Analisando comparativamente os dados, temos que, em 1975, os Estados-Maiores da PMMG e do CBMMG possuíam a mesma estrutura. Ocorre um salto normativo entre a década de 75 para 1996 a respeito do EMPM – no caso do EMBM, este salto é maior, voltando a ter destaque apenas em 2000, após a separação das duas organizações –, acrescentando o Centro Geral de Comunicações Operacionais, precedente do atual COPOM (Centro de Operações da Polícia Militar, em outras palavras, a central 190) e transferindo estruturas e competências entre seções do EMPM (estatística passou pra 2ª Seção; a PM/3 se concentra em operações e planejamento, enquanto o ensino e a instrução vão pra Seção de Pessoal). Em 1992, observa-se no seio do EMPM o mesmo movimento ocorrido em 2003 no EMBM, uma profunda normatização interna às Seções, através de Normas Gerais de Ação, redefinindo suas competências e estruturas. Após a produção destas NGA e pequenas alterações, ocorre um novo salto normativo, até 2010, quando a estrutura do EMPM se infla de assessorias, algumas associadas às Seções, outras subordinando-se diretamente ao Chefe do Estado-Maior. Esta situação é vista em várias resoluções, com novas assessorias sendo anexadas, algumas sendo subdivididas e, outras, extintas ou renomeadas.

Já o EMBM, como dito anteriormente, não foi tratado em nenhuma norma no período entre 1975 e 2000, quando encontramos-lo com uma configuração bem próxima da vislumbrada em 2016: a 1ª Seção condensa as atividades de ensino, pessoal e legislação, enquanto a BM/2, BM/4 e BM/5 seguem a cartilha do EMPM; a 6ª Seção é extinta e substituída pelo Centro de Atividades Técnicas. A Seção de Pessoal do EMBM de 2000 e sua correspondente do EMPM de 1998 têm basicamente a mesma estrutura interna, tendo a PM/1 distribuído suas competências em mais adjuntorias. A 3ª Seção do EMPM, em 1998, concentrava suas atenções no planejamento e operacionalização de determinadas atividades, enquanto a BM/3 de 2000 unia várias atividades,

nem sempre correlatas, na mesma adjuntoria. Estas diferenças em concentrações de competências, talvez, possam se dever a uma maior disposição de recursos humanos que o CBMMG. Diferentemente do EMPM, foi encontrada NGA da BM/4 em 2003, na qual pudemos observar sua estrutura e competências. A PM/5 de 1998 e a BM/5 de 2003 se assemelham, mantendo o CBMMG a concentração de competências em poucas adjuntorias, além de lhe faltar estrutura administrativa referente às atividades da banda (musicais). As constantes e intensas alterações no EMBM no curto período entre 2008 e 2014 demonstram certa dificuldade do CBMMG em assimilar determinados órgãos, colocando-os sob a subordinação do CHEM até que tenham definidos seus “ninhos”

Ao cabo da análise, percebe-se uma estrutura muito parecida, com as mesmas funções e competências, entre ambas instituições, salvo o uso por parte do EMBM de um Estado-maior Pessoal, onde se encontram alocados a auditoria e a ajudância-geral, estando este último nivelado com as demais seções de Estado-Maior, no EMPM. De um modo geral, a configuração tanto do EMPM quanto do EMBM se assemelha menos àquela proposta pela doutrina do Exército Brasileiro como estrutura básica, e mais como àquela proposta pela doutrina da Polícia Militar de Minas Gerais como estrutura clássica. Assim sendo, a hipótese testada não foi confirmada, uma vez que, mesmo após a desvinculação do CBMMG da Polícia Militar, as estruturas organizacionais de ambos os Estados-Maiores permanecem semelhantes. Entretanto, vale ressaltar que a configuração estrutural do EME em 2016 não se assemelhava aos modelos propostos, ou ao EMPM e EMBM, tanto na questão estrutural, por configurar-se como estrutura mista (recebendo em seu organograma subchefias) como pela diferença de competências evidenciada nas seções de Estado-Maior do EME. Cabe ressaltar que, apesar de haver diretorias no organograma tanto da PMMG quanto do CBMMG, as mesmas não integram seus Estados-Maiores, não podendo, portanto, afirmar que as IME mineiras aqui estudadas possuam Estados-Maiores mistos.

Fica evidente, portanto, que apesar de as organizações militares estaduais, em geral, tomarem por base a configuração organizacional legada por organizações militares federais, até devido a um contexto histórico de controle, por parte destas sobre aquelas, em algum momento houve uma ruptura que permitiu uma maior autonomia e adaptabilidade por parte de suas instituições às características organizacionais locais e às suas atividades-fim. Contudo, é inegável que, mesmo após o fim do poder da Inspeção-Geral das Polícias Militares sobre as IME, estas

prossegiram utilizando-se da estrutura institucional das Forças Armadas como base. Chama atenção que esta influência do Exército sobre as IME teve início no governo Vargas, após a revolução de 1930 – quando as polícias militares de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul se uniram contra a corporação paulista, demonstrando para o Exército que o poder central fracassaria se não houvesse controle sobre as Forças Auxiliares – e se intensificou no período do Governo Militar (1964-1985), mantendo-se após a redemocratização. O declínio só ocorreu com a virada do milênio e a criação e desenvolvimento de uma doutrina própria, sinal de que não só andavam com suas próprias pernas, mas que tomavam suas próprias decisões no descortinar de novas possibilidades de gestão operacional e administrativa.

De forma idêntica, parece ter ocorrido com o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. O legado deixado pelo Exército Brasileiro no seio da Polícia Militar foi compartilhado com o CBMMG após sua emancipação administrativa e financeira. Contudo, ainda que desvinculadas, as IME mantiveram-se ombro a ombro, como organizações co-irmãs, tendo a PMMG certa responsabilidade por guiar os passos inicialmente vacilantes do CBBMG, influenciando sua configuração organizacional e normatização disciplinar.

Além da tendência de modernização e especialização observada nas estruturas dos Estados-Maiores analisados, adaptando-se às novas demandas sociais e à realidade da estado, observa-se que o EMPM e o EMBM aproximam-se fortemente de valores democráticos, como eficiência, eficácia e efetividade, na medida que se propõem a otimizar recursos, transmutar ordens e decisões em diretrizes, coordenar, controlar e orientar a execução das diretrizes institucionais. A participação fica limitada ao corpo técnico (militar e civil) responsável por assessorar o Comandante-Geral na tomada de decisões, não cabendo ao público externo interferir senão através de influência política junto ao Governo do Estado. Já a *accountability* fica restrita a um controle interno para prestação de contas aos órgãos responsáveis (Tribunal de Contas do Estado, Assembleia Legislativa de Minas Gerais e ao Poder Executivo da esfera estadual), sem uma iniciativa de prestação de contas à população como um todo.

Este trabalho pretendeu iniciar uma apresentação a respeito da gestão de organizações militares, fomentando o arcabouço acadêmico, tanto no âmbito civil quanto militar, na esperança de estimular o debate para modernização das corporações e aproximação entre as academias militares e a universidade, trazendo benefícios para ambas. Há ainda, com certeza, muito a ser apresentado, como o funcionamento, as funções e competências, questões orçamentárias e

distribuição de efetivo. Todavia, este trabalho se limita às análises e conclusões já descritas, deixando para trabalhos futuros demais inferências.

## Bibliografia

AIHARA, Pedro Doshikazu Pianchão. Desmilitarização do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais: mito ou solução. Belo Horizonte: ABM, 2014.

BRASIL. Lei Federal nº 403, de 24 de outubro de 1896.

BRASIL. “Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200)” In Decreto Federal nº 88.777 de 30 de setembro de 1983.

BRASIL. Constituição Federal, 1988.

BRIGADÃO, Clóvis. A Militarização da sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

CARVALHO, José Murilo. Forças Armadas e política no Brasil - 2ª edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

CBMMG. Resolução nº 01, de 21 de janeiro de 2000.

CBMMG. Resolução nº 02, de 08 de fevereiro de 2000.

CBMMG. Resolução nº 05, de 18 de fevereiro de 2000.

CBMMG. Resolução nº 69, de 15 de abril de 2002.

CBMMG. Instrução Geral nº 01, de 02 de janeiro de 2003.

CBMMG. Instrução Geral nº 02, de 02 de janeiro de 2003.

CBMMG. Instrução Geral nº 03, de 02 de janeiro de 2003.

CBMMG. Instrução Geral nº 04, de 02 de janeiro de 2003.

CBMMG. Instrução Geral nº 10, de 05 de agosto de 2003.

CBMMG. Resolução nº 103, de 12 de agosto de 2003.

CBMMG. “Anexo 4” In Resolução nº 104, de 12 de agosto de 2003.

CBMMG. Resolução nº 155, de 08 de março de 2005.

CBMMG. Resolução nº 184, de 11 de janeiro de 2006.

CBMMG. Resolução nº 208, de 29 de junho de 2006.

CBMMG. Resolução nº 229, de 16 de janeiro de 2007.

CBMMG. Resolução nº 269, de 17 de outubro de 2007.

CBMMG. Resolução nº 303, de 08 de maio de 2008.

CBMMG. Resolução nº 309, de 30 de junho de 2008.

CBMMG. Resolução nº 350, de 03 de setembro de 2009.

CBMMG. Resolução nº 356, de 29 de dezembro de 2009.

CBMMG. Resolução nº 365, de 16 de março de 2010.

CBMMG. Resolução nº 378, de 27 de julho de 2010.

CBMMG. Resolução nº 421, de 27 de julho de 2010.

CBMMG. Resolução nº 553, de 27 de julho de 2010.

CBMMG. Resolução nº 567, de 24 de julho de 2014.

CBMMG. “Organograma do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais” *In* Resolução nº 589, de 29 de dezembro de 2014.

CBMMG. Resolução nº 625, de 05 de agosto de 2015.

CBMMG. Sítio virtual do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.bombeiros.mg.gov.br/>>. Acesso em: 10 de junho de 2016.

CBMMG. “Plano de Comando 2015-2026” *In* Resolução nº 627, de 19 de agosto de 2015.

CBMMG. “Organograma do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais” *In* Resolução nº 673, de 13 de junho de 2016.

DALLARI Jr., Hécio de Abreu. Teoria geral do Estado contemporâneo - 3ª edição. São Paulo: Rideel, 2010.

DEFESANET. Sítio virtual Defesa Net. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/doutrina/>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

DIAS, Reinaldo. Sociologia das organizações - 1ª edição, 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã - 2ª edição. São Paulo: Futura, 1997.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Manual de Campanha C 101-5 - ESTADO-MAIOR E ORDENS - 1º Volume, 2º Edição. Rio de Janeiro: ECEME, 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Sítio virtual do Estado-Maior do Exército. Disponível em: <<http://www.eme.eb.mil.br/>>. Acesso em: 10 de junho de 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Sítio virtual Portal da Doutrina do Departamento de Educação e Cultura do Exército. Disponível em: <[http://www.doutrina.decex.eb.mil.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83/](http://www.doutrina.decex.eb.mil.br/index.php?option=com_content&view=article&id=83/)>. Acesso em 09 de julho de 2018.

FIEL FILHO et al. Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas / Roberto Kanaane; Alécio Fiel Filho; Maria das Graças Ferreira. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTOURA, Natália de Oliveira; RIVERO, Patrícia Silveira e RODRIGUES, Rute Imanishi. "Segurança pública na Constituição Federal de 1988: continuidades e perspectivas" *In* Políticas Sociais: acompanhamento e análise. Ipea, 2015. Disponível em: < [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4327/1/bps\\_n.17\\_vol03\\_segurana\\_publica.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4327/1/bps_n.17_vol03_segurana_publica.pdf) >. Acesso em: 25 maio 2016.

FRANÇA, Júnia Lessa e VASCONCELLOS, Ana Cristina de. Manual para normatização de publicações técnico-científicas – 8ª edição revista. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

HITTLE, James Donald. The military staff: its history and development – 3d Edition. Harrisburg: The Stackpole Company, 1961.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica - 6ª edição, 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBÃO, Antônio Carlos A. É possível ser feliz fazendo uma monografia: um guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Hucitec, 2004.

MARTINS, Felipe José Aidar. A primeira resposta: manual do socorro básico de emergência. Belo Horizonte: Cruz Vermelha Brasileira, 1997.

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Implementação da reforma sanitária: a formação de uma política. Saúde e Sociedade - v. 15, n. 2. São Paulo: USP, 2006.

MERCADANTE, Paulo. Militares & civis: a ética e o compromisso. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978.

MESQUITA NETO, Paulo de. Ensaio sobre segurança cidadã. São Paulo: Quartier Latin; Fapesp, 2011.

MINAS GERAIS. "Estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais" *In* Lei Estadual nº 5.301 de 16 de outubro de 1969.

MINAS GERAIS. "Organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais" *In* Lei Estadual nº 6.624 de 18 de julho de 1975.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 5.301, de 16 de outubro de 1986.

MINAS GERAIS. Constituição Estadual, de 21 de setembro de 1988.

MINAS GERAIS. Emenda à Constituição Estadual nº 39, de 02 de junho de 1999.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 40.875, de 18 de janeiro de 2000.

MINAS GERAIS. Lei Estadual nº 14.130, de 19 de dezembro de 2001.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 14.310, de 19 de junho de 2002.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 44.411, de 20 de novembro de 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de; CONSTANTINO, Patrícia (coordenadoras). Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008.

NAPOLITANO, Marcos. 1964: História do Regime Militar Brasileiro - 1ª edição, 1ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2014.

OLIVEIRA, Flávio Monteiro de. Hierarquia, disciplina e a adoção de inovação em uma organização militar. Lavras: UFLA, 2008.

PMMG. “Regulamento do Estado-Maior da Polícia Militar (R-102)” *In* Resolução nº 1.546 de 30 de abril de 1986.

PMMG. “Manual de Trabalho de Comando (MTP-11-2-PM)” *In* Resolução nº 1.678 de 13 de março de 1987.

PMMG. Resolução nº 1.702 de 23 de abril de 1987.

PMMG. “Regulamento do Estado-Maior da Polícia Militar (R-102)” *In* Resolução nº 3.277 de 16 de abril de 1996.

PMMG. Diretriz 01/CG (Diretriz de Coordenação e Controle), 30 de maio de 1996.

PMMG. “Normas Gerais de Ação da Primeira Seção do Estado-Maior” *In* Instrução nº 02/PM1, 05 de fevereiro de 1998.

PMMG. Resolução nº 3.437 de 17 de julho de 1998.

PMMG. “Normas Gerais de Ação da Quinta Seção do Estado-Maior” *In* Instrução nº1/PM5, 20 de julho de 1998.

PMMG. “Normas Gerais de Ação da Sexta Seção do Estado-Maior” *In* Instrução nº1/PM6, 01 de setembro de 1998.

PMMG. Resolução nº 3.580 de 19 de março de 2001.

PMMG. Resolução nº 3.654 de 23 de março de 2002.

PMMG. Resolução nº 3.669 de 21 de agosto de 2002.

PMMG. “Normas Gerais de Ação da Assessoria de Atividades Especializadas” *In* Instrução nº1/AAE, 19 de setembro de 2002.

PMMG. Resolução nº 3.580 de 19 de março de 2001.

PMMG. Resolução nº 3.654 de 23 de março de 2002.

PMMG. Resolução nº 3.669 de 21 de agosto de 2002.

PMMG. “Normas Gerais de Ação da Assessoria de Atividades Especializadas” *In* Instrução nº1/AAE, 19 de setembro de 2002.

PMMG. Resolução nº 3.678 de 27 de setembro de 2002.

PMMG. Resolução nº 3.703, de 05 de fevereiro de 2003.

PMMG. “Resolução nº 4.075 de 23 de abril de 2010” *In* Boletim Especial da Polícia Militar nº 02, de 23 de abril de 2010.

PMMG. Resolução nº 4091, de 05 de julho de 2010.

PMMG. Resolução nº 4093, de 16 de julho de 2010.

PMMG. Resolução nº 4.103, de 30 de setembro de 2010.

PMMG. “Anexo D: Organograma Administrativo” *In* Resolução nº 4119, de 29 de novembro de 2010.

PMMG. “Anexo F: Organograma do Nível de Direção Geral da PMMG” *In* Resolução nº 4247, de 25 de abril de 2013.

PMMG. “Resolução nº 4.290 de 14 de janeiro de 2014” *In* Boletim Especial da Polícia Militar nº 01, de 21 de janeiro de 2014.

PMMG. Sítio virtual da Polícia Militar de Minas Gerais. Disponível em: < <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/principal.action/> >. Acesso em: 10 de junho de 2016.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica - 21ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHMITT, V. G. H.; COSTA R. P.; MORETTO NETO, L. Desvendando a administração em ambientes militares. Coleção Meira Mattos, revista das ciências militares, nº 27, 3º quadrimestre 2012. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

SECCHI, Leonardo. Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos - 1ª edição, 1ª reimpressão. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

## Apêndice A

## Planilha de Controle de Dados – Aba Brasil

Legislação	Data	Assunto	Chama atenção	Alterada por	Importa para o TCC?
Decreto nº 88.777	30/09/1983	Aprova o R-200	Contém o R-200, Regulamento das Polícias e Corpos de Bombeiros Militares	Vários (5 ao 16)	sim
Decreto nº 95.073	21/10/1987	Altera o R-200	Art. 23 do R-200 (Juizes Militares)		não
Constituição Federal	1988	Carta Magna	Art. 21 XIV, Art. 22 XXI, Art. 32 § 4º, Art. 42, Art. 144 V, Art. 144 § 5º e § 6º		sim
Emenda à Constituição nº 18	1998	IME			sim
Emenda à Constituição nº 19	1998	União legisla sobre			sim
Decreto nº 4.531	19/12/2002	Altera o R-200	§ 1º do Art. 21 (trabalhar em outros órgãos com função militar)		não
Manual de Campanha C 101-5 - ESTADO-MAIOR E ORDENS - 1º e 2º Volumes, 2º Edição	2003				sim
Decreto nº 5.182	13/08/2004	Altera o R-200	Art.21 (acrescenta item 7)		não
Decreto nº 5.238	08/10/2004	Altera o R-200	Altera item 5 Art. 21		não
Decreto nº 5.416	07/04/2005	Altera o R-200	Art.21 (acrescenta itens)		não
Decreto nº 5.896	20/09/2006	Altera o R-200	Altera a redação do Art.21	Decreto nº 6.745	não
Decreto nº 6.211	18/09/2007	Altera o R-200	item 6 Art. 21	Decreto nº 6.298	não
Decreto nº 6.298	11/12/2007	Altera o R-200	item 6 Art. 21	Decreto nº 6.604	não
Decreto nº 6.604	14/10/2008	Altera o R-200	item 6 Art. 21		não
Decreto nº 6.745	19/01/2009	Altera o R-200	Altera a redação do Art.21		não
Decreto nº 6.787	03/03/2009	Altera o Decreto 5.896 de 2006	Acrescenta artigo ao R-200		não
Decreto nº 7.730	25/05/2012	Altera o R-200	item 10 Art. 21		não

## Planilha de Controle de Dados – Aba Minas Gerais

Legislação	Data	Assunto	Chama atenção	Alterada por	Importa para o TCC?	Citado?
Lei nº 5.301	16/10/1969	Estatuto PMMG	Regras		sim	sim
Lei nº 6.624	18/07/1975	Organização básica da PMMG	CBM dentro da PMMG		sim	sim
Lei nº 6.624	18/07/1975	Organização básica da PMMG	Atualizada (referência à Lei 14.447 de 2002 e LD nº 39 de 3/4/1998) e Art. acrescentados ou com redação alterada	Leis nº 9.089 de 13/12/1985, nº 9.774 de 7/6/1989 e nº 7.625 de 21/12/1979 e LC nº 60 de 17/5/2001	sim (CBM já teve EMBM entre 1979 e 1989)	sim
Lei nº 7.625	21/12/1979	Altera o Estatuto da PMMG	Art. 45 (Comando do CBM com EM)		sim	não
Lei nº 9.089	13/12/1985	Fixa o efetivo	Altera vários pontos do Estatuto da PMMG		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei nº 9.089	13/12/1985	Atualizada (referência à Lei 9.774, à LC 60 e às LD 39 e 101)			Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei nº 9.774	07/06/1989	Altera o Estatuto da PMMG	Comando do CBM e EM		sim	sim
Lei nº 9.774	07/06/1989	Atualizada (referência à LC 60)	Comando do CBM e EM		sim	não
Constituição Estadual	21/09/1989	Define CBMMG, competências, etc.	Art. 142 II	Emenda 39	Sim	sim
Lei Delegada nº 39	03/04/1998	Jornada de trabalho e vencimentos			Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei Delegada nº 39	03/04/1998	Atualizada			Não (alterações não afetam o EMBM)	não

Emenda à Constituição nº 39	02/06/1999	Altera a CE89, separando o CBMMG da PMMG	Altera vários pontos da CE89, separando o CBMMG da estrutura hierárquica da PMMG, e equivalendo uma à outra		Sim	sim
Lei complementar nº 54	13/12/1999	Estrutura Orgânica do CBMMG			Sim	sim
Lei complementar nº 54	13/12/1999	Estrutura Orgânica do CBMMG	Art. 15 § 5º e 6º (cargos privativos), Art. 20 Caput (6 COB), § 3º acrescentado (local dos COBs), Art. 22 (ABM), Art. 29 II A e B (pessoal inativo)	Emenda 39, LC nº 130	Não (alterações não afetam o EMBM)	sim
Decreto nº 40.875	18/01/2000	Regulamenta a LC 54			Sim	sim
Lei complementar nº 60	17/05/2001	Altera o Estatuto da PMMG			Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei nº 14.130	19/12/2001	Prevenção e combate contra incêndio e pânico	Competência do CBMMG para legislar		Sim	sim
Lei nº 14.130	19/12/2001	Prevenção e combate contra incêndio e pânico	Atualizada		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei nº 14.310	19/06/2002	Código de Ética e Disciplina Militar	Modifica MINAS GERAIS LC 54/1999)		sim	sim
Lei nº 14.310	19/06/2002	Código de Ética e Disciplina Militar	Referência à LC 74/2004)		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Decreto nº 40.875	18/01/2000	Regulamenta a LC 54	Art. 2º § 3º I B (CAT)	Decreto nº 42.546,	Não (alterações não afetam o EMBM)	não

Lei nº 14.447	28/11/2002	Desmembramento patrimonial do CBMMG da PMMG			sim	sim
Decreto nº 43.544	22/08/2003	Desmembramento patrimonial do CBMMG da PMMG			sim	sim
Lei Complementar nº 74	08/01/2004	Altera critérios de promoção de praças	Art. 206, 207 e 214 da Lei 5.301 e Art. 104 da Lei 5.406		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei Complementar nº 76	13/01/2004	Cessão de PMs e BMs para outros órgãos			Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Decreto nº 44.411	20/11/2006	DDQOD	Cria Corregedoria, AAS, BOA e COBOM/CIAD		Não (alterações não afetam o EMBM)	sim
Decreto nº 44.411	20/11/2006	DDQOD	Atualizada (não tem diferença)		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei complementar nº 95	17/01/2007	Altera a Lei 5.301	Condições de ingresso e promoção		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei Complementar nº 95	17/01/2007	Altera a Lei 5.301	Atualizada (referência à Lei 17.720 de 2008)		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei complementar nº 109	22/12/2009	Altera a Lei 5.301	Direitos trabalhistas de PMs e BMs		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei complementar nº 109	22/12/2009	Altera a Lei 5.301	Atualizada (referência ao Art. 6º da Lei 18.879 de 2010)		Não (alterações não afetam o EMBM)	não

Lei complementar nº 115	05/08/2010	Altera a Lei 5.301	Condições de escolaridade para ingresso na PMMG e CBMMG		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei complementar nº 125	14/12/2012	Altera as Leis 5.301 e 10.366 (IPSM)	Condições de promoção e seguridade		Não (alterações não afetam o EMBM)	não
Lei complementar nº 130	03/12/2013	Altera a LC 54	Cargos privativos, 6 COB, ABM, e cria novos PAS		Altera cargos privativos de Chefes de Sessão	não
Decreto nº 46.420	10/01/2014	Regulamenta o Art. 20 da LC 54	Local dos COBs		Não (alterações não afetam o EMBM)	não

## Planilha de Controle de Dados – Aba PMMG

<b>Legislação</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto</b>	<b>Chama atenção</b>	<b>Alterada por</b>	<b>Importa para o TCC?</b>	<b>Citado?</b>
Resolução nº 1.084	30/11/1982	Aprova o plano de articulação			não	sim
Resolução nº 1.546	30/04/1986	Contém o Regulamento do EMPM (R-102)			sim	sim
Resolução nº 1.678	13/03/1987	Manual de Trabalho de Comando MTP-11-2-PM			sim	sim
Resolução nº 1.702	23/04/1987	Aprova o regulamento do Comando do Corpo de Bombeiros (R-111)			sim	sim
Resolução nº 1.879	21/03/1988	Plano de articulação 1988	Não mostra alterações		não	não
Resolução nº 2.157	12/04/1989	Plano de articulação 1989	Não mostra alterações	Res. 2.226 e 2.287	não	não
Resolução nº 2.226	20/07/1989	Altera a Res. 2.157	Alterações operacionais	Res. 2.287	não	não
Resolução nº 2.287	16/10/1989	Altera a Res. 2.226	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 2.390	20/04/1990	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 2.696	22/05/1992	Altera o R-102	Competências da PM1 e PM3		sim	sim
Resolução nº 2.712	16/06/1992	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 2.900	03/06/1993	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 2.924	29/07/1993	Normatiza o Alto Comando	Competências do CHEM PM		sim	sim
Resolução nº 3.012	28/12/1993	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 3.104	26/10/1994	Altera o Plano de Articulação	Altera denominações BM para oficializar Batalhões, Cia Ind, Cia e Pelotões		sim	sim
Resolução nº 3.128	09/01/1995	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.134	25/01/1995	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.143	08/02/1995	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.216	31/10/1995	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.232	20/11/1995	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.237	04/12/1995	Altera o R-102	Altera a Res. 2.696 (competências da PM1 e da PM3)		sim	sim
Resolução nº 3.244	18/12/1995	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.254	08/01/1996	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais BM		não	não
Resolução nº 3.255	08/01/1996	Altera o Plano de Articulação	Instalação do 5º BBM em Uberlândia		não	não
Resolução nº 3.277	16/04/1996	Contém o Regulamento do EMPM (R-102)			sim	sim
Diretriz 01	30/05/1996	Diretriz de Coordenação e Controle	Competências e atuação do EMPM		sim	sim
Resolução nº 3.347	24/01/1997	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.348	24/01/1997	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais BM		não	não
Resolução nº 3.356	26/02/1997	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 3.375	16/05/1997	Delega competências ao CHEM PM			sim	sim
Resolução nº 3.378	21/05/1997	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Instrução 02	05/02/1998	NGA da PM1			sim	sim
Resolução nº 3.407	17/02/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações administrativas em Direção Intermediária e Apoio		não	não
Resolução nº 3.421	08/06/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações administrativas e operacionais		não (não alteram o EMPM)	não
Resolução nº 3.437	17/07/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Cria adjuntorias na PM3		sim	sim
Instrução 01	20/07/1998	NGA da PM5			sim	sim
Instrução 01	01/09/1998	NGA da PM6			sim	sim
Resolução nº 3.447	21/09/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais e criação de BBM		não	não
Resolução nº 3.459	09/11/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.465	20/11/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.467	18/12/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.468	18/12/1998	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.509	08/10/1999	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.513	16/12/1999	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 3.548	09/08/2000	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.554	22/09/2000	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.564	29/12/2000	Altera o Plano de Articulação	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.574	13/02/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Memorando nº 5.080	15/03/2001	Extinção da P5 em sedes de guarnições	Extinção de P5 em pelotões		sim	sim
Resolução nº 3.580	19/03/2001	Criação do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp)	Criado dentro do EMPM, desvinculado depois (?)		sim	sim
Resolução nº 3.585	11/04/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.597	13/06/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.598	18/06/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.611	27/08/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.626	24/10/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.627	24/10/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.628	24/10/2001	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações administrativas (APM e órgãos de ensino a ela vinculados)		não	não

Resolução nº 3.654	23/03/2002	Regulamento do EMPM (R-102)		Res. 3.678/2002 e Res. 4.093/2010	sim	sim
Resolução nº 3.662	28/05/2002	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.669	21/08/2002	Cria a Assessoria de Atividades Especializadas (CHEM) e altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM			sim	sim
Resolução nº 3.671	28/08/2002	Cria o Núcleo de Informática (DAL) e altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM			não	não
Instrução 01	12/09/2002	NGA da Assessoria de Atividades Especializadas			sim	sim
Resolução nº 3.678	27/09/2002	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM, o R-102 e cria a AEE	Altera a composição do EMPM e delega competências à AEE		sim	sim
Resolução nº 3.684	10/10/2002	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.694	18/12/2002	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.703	05/02/2003	Cria a Assessoria de Planejamento Prospectivo (PM3) e altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Cria estrutura na PM3		sim	sim
Resolução nº 3.705	19/02/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 3.708	07/03/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.711	24/03/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.715	29/04/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.718	19/05/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.726	03/07/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações administrativas (APM e órgãos de ensino a ela vinculados)		não	não
Resolução nº 3.729	24/07/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.732	28/08/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.737	26/09/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.739	13/10/2003	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.745	16/01/2004	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.761	11/05/2004	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.764	21/06/2004	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.767	25/06/2004	Cria a Auditoria Setorial (CG) e altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM			não	não

Resolução nº 3.785	03/12/2004	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.789	13/12/2004	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.800	11/02/2005	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.809	28/03/2005	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.816	30/05/2005	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.821	08/07/2005	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.827	31/08/2005	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.834	05/12/2005	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.841	30/01/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.843	06/02/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.847	03/03/2006	Revoga Art. 3º e 4º da Res. 3841			não	não
Resolução nº 3.848	13/03/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.860	08/06/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.871	20/07/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 3.881	06/09/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.889	23/10/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.902	21/12/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.903	26/12/2006	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.927	27/04/2007	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 3.960	11/02/2008	Altera o Plano de Articulação, o PARO e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.004	22/01/2009	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.009	10/03/2009	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.033	30/06/2009	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.048	22/10/2009	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.058	28/12/2009	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.062	13/01/2010	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações administrativas e operacionais		não	não
Resolução nº 4.064	12/02/2010	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 4.075	23/04/2010	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Cria estruturas na PM1 e PM3 e altera subordinações		sim	sim
Resolução nº 4.091	05/07/2010	Cria a 6ª Cia MEsp em Uberaba e a 7ª Cia MEsp em Lagoa Santa, altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	PM2 apoiada pelo CTInt		sim	não
Resolução nº 4.093	16/07/2010	Altera as Res. 3.654 e 4.062	Competência da PM2		sim	não
Resolução nº 4.103	30/09/2010	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações na PM3		sim	sim
Resolução nº 4.118	23/11/2010	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.119	29/11/2010	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.142	18/05/2011	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.183	13/12/2011	Cria a 28ª Cia Ind em Nova Serrana e altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.194	23/02/2012	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.196	27/02/2012	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.197	27/02/2012	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM			não	não
Resolução nº 4.199	05/03/2012	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não

Resolução nº 4.206	29/03/2012	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.226	22/08/2012	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.245	22/03/2013	Cria o 57º BPM em São Lourenço e altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Alterações operacionais		não	não
Resolução nº 4.247	25/04/2013	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Organograma		sim	sim
Resolução nº 4.281	13/11/2013	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Organograma		sim	não
Resolução nº 4.290	14/01/2014	Altera o Plano de Articulação e o DDQOD PM	Organograma		sim	sim
Plano estratégico 2016-2019	2015	Planejamento estratégico 2016-2019			sim	não

## Planilha de Controle de Dados – Aba CBMMG

Legislação	Data	Assunto	Chama atenção	Alterada por	Importa para o TCC?	Citado?
Resolução nº 01	21/01/2000	Delega Competência	Competências EMBM	Resol. 26	sim	sim
Resolução nº 02	08/02/2000	Competência do CG	Competências CGBM		sim	sim
Resolução nº 05	18/02/2000	Competência do EMBM	Competências e estrutura do EMBM	Resol. 103, 269, 309 e 365	sim	sim
Resolução nº 09	10/03/2000	Plano de articulação			não	não
Resolução nº 22	13/07/2000	Plano de articulação	Anexo (está sem anexo)		não	não
Resolução nº 24	17/08/2000	Plano de articulação			não	não
Resolução nº 26	21/08/2000	Altera a Resol. 01	Altera o Art. 2º Competência DRH		não	não
Resolução nº 69	15/04/2002	Diretrizes de Coordenação e Controle	Diretrizes de Coordenação e Controle		sim	sim
Instrução Geral nº 01	02/01/2003	Normas Gerais de Ação BM/1	Normas Gerais de Ação BM/1		sim	sim
Instrução Geral nº 02	02/01/2003	Normas Gerais de Ação BM/2	Normas Gerais de Ação BM/2		sim	sim
Instrução Geral nº 03	02/01/2003	Normas Gerais de Ação BM/3	Normas Gerais de Ação BM/3		sim	sim
Instrução Geral nº 04	02/01/2003	Normas Gerais de Ação BM/4	Normas Gerais de Ação BM/4		sim	sim
Instrução Técnica Operacional nº 02	07/04/2003	Atividades de Coordenação e Controle			não	não
Instrução Geral nº 10	05/08/2003	Normas Gerais de Ação BM/5	Normas Gerais de Ação BM/5		sim	sim
Resolução nº 103	12/08/2003	Altera a Resol. 05	Altera a Resol. 05		sim	sim
Resolução nº 104	12/08/2003	Aprova a bandeira do EMBM			sim	sim
Resolução nº 107	28/08/2003	Diretriz de Comunicação Organizacional	Art. 5.1.5 Competência do CHEM	Resol. 419	não	não

Resolução nº 131	02/06/2004	Cria a Corregedoria			sim	não
Resolução nº 155	08/03/2005	Cria a AAS	AAS integra o EMBM		sim	sim
Resolução nº 184	11/01/2006	Cria BM6	Cria BM6		sim	sim
Resolução nº 201	10/05/2006	Modifica a Corregedoria			SIM	não
Resolução nº 208	29/06/2006	Altera a AAS			sim	sim
Resolução nº 229	16/01/2007	Articulação 2007	Organograma CBMMG		sim	sim
Resolução nº 233	24/01/2007	Reestrutura a AAS			sim	não
Resolução nº 240	09/03/2007	Modifica a Corregedoria	NÃO ENCONTRADA	NÃO ENCONTRADA	não	não
Resolução nº 241	09/03/2007	Altera DDQOD do EMBM e COB	Sala de imprensa transferida para o COB		sim	não
Resolução nº 254	02/07/2007	Altera plano de articulação	Organograma CBMMG		sim	não
Resolução nº 269	17/10/2007	Altera a Resol. 05 e cria a BM6			sim	sim
Resolução nº 303	08/05/2008	Cria o DDU e vincula ao EMBM			sim	sim
Resolução nº 309	30/06/2008	Altera a Resol. 05	Altera o art 9º da Res 005		sim	sim
Resolução nº 312	04/07/2008	Assessoria Institucional	subordina-se ao CHEM		sim	não
Resolução nº 320	09/09/2008	Modifica a Resol. 303 Sala de imprensa para BM5			sim	não
Resolução nº 350	03/09/2009	Revoga a 312			sim	sim
Resolução nº 356	29/12/2009	Desvincula DDU do EMBM			sim	sim
Resolução nº 365	16/03/2010	Altera a Resol. 05		CINDS no EMBM	sim	sim
Resolução nº 366	10/03/2010	Desvincula CINDS da DAI			sim	não

Resolução nº 378	27/07/2010	Vincula o CIDS ao CHEM e o DDU à BM2			sim	sim
Resolução nº 394	28/12/2010	Planejamento estratégico 2011-2020			não	não
Resolução nº 421	11/05/2011	DDU vinculado à DAI			sim	sim
Resolução nº 448	30/09/2011	Aprova o manual de Ordem Unida EB	Demonstram a tendência de aproximação com o EB		não	não
Resolução nº 449	30/09/2011	Aprova o Rcont	Demonstram a tendência de aproximação com o EB		não	não
Resolução nº 537	13/11/2013	Corregedoria			não	não
Resolução nº 553	28/02/2014	Articulação 2014	Organograma CBMMG		sim	sim
Resolução nº 567	24/07/2014	Cria Sub-CHEM			sim	sim
Resolução nº 570	12/08/2014	Reestrutura a AAS			sim	não
Resolução nº 572	22/09/2014	Planejamento estratégico 2014-2024			sim	não
Resolução nº 589	29/12/2014	Articulação 2014			sim (aparece o SUB CHEM)	sim
Resolução nº 590	06/01/2015	Altera a Resolução 549 modifica os Gabinetes do Comando-Geral e do EMBM			não	não
Resolução nº 612	25/05/2015	Articulação 2015	Organograma CBMMG		sim	não
Resolução nº 621	09/07/2015	Altera a Res 611, CIR, Cobom, CSm, AAS, EMBM e 1º, 2º e 3º			não	não

Resolução nº 625	05/08/2015	Cria no BM2 a Assessoria de Integração das Inteligências do Sistema de Defesa Social			sim	sim
Resolução nº 627	19/08/2015	Plano de Comando 2015-2026			sim	sim
Resolução nº 636	09/09/2015	Plano de Articulação no CBMMG	Organograma CBMMG	Resol. 648	sim (não altera EMBM)	não
Resolução nº 645	25/11/2015	Fusão DE e ABM			não (não altera EMBM)	não
Resolução nº 648	10/12/2015	Altera o anexo único da Res. 636, Articulação	Organograma CBMMG		sim (não altera EMBM)	não
Resolução nº 653	25/02/2016	Extingue a CIR			não (não altera EMBM)	não
Resolução nº 673	13/06/2016	Plano de Articulação no CBMMG	Organograma CBMMG		sim (não altera EMBM)	sim