

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE  
BOMBEIRO MILITAR**

**PRISCILA CASAGRANDE**

**O EMPREGO DE EFETIVO CIVIL NA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA DA  
DIRETORIA DE PESSOAL DO CBMSC**

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2017**

**Priscila Casagrande**

**O emprego de efetivo civil na atividade administrativa da Diretoria de Pessoal do  
CBMSC**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC), como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase na Atividade de Bombeiro Militar.

**Orientadora:** Dra. Patrícia Vendramini

**Co-Orientador:** Me. Ricardo José Steil

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2017**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

---

Casagrande, Priscila

O emprego do efetivo civil na atividade administrativa da Diretoria de Pessoal do CBMSC. / Priscila Casagrande. -- Florianópolis : CEBM, 2017.

91 p. il.

Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior; Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar) – Centro de Ensino Bombeiro Militar; Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas; Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; Universidade do Estado de Santa Catarina, 2017.

Orientadora: Prof Dra Patrícia Vendramini

1. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. 2. Diretoria de Pessoal 3. Efetivo Civil. I. Vendramini, Patrícia. II. Título.

---

**Priscila Casagrande**

**O emprego de efetivo civil na atividade administrativa da Diretoria de Pessoal do  
CBMSC**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC), como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase na Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora:**

**Orientador(a):**

---

Dra. Patrícia Vendramini  
UDESC

**Coorientador(a) (se houver):**

---

Me. Ricardo José Steil  
CBMSC

**Membros:**

---

Dra. Patrícia Vendramini  
UDESC

---

Me. Ricardo José Steil  
TC BM CBMSC

---

Esp. Cláudio Hochleitner  
Cel BM CBMSC

**Florianópolis, 11/09/2017**

Para minha amada filha, Manuela, pela forma pura e delicada que me desperta para a vida a todo instante.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu grande amor e esposo, Renato Junior, por toda paixão que conduz nossos dias juntos, por toda dedicação, carinho e determinação em fazer nossa família feliz. Por cada momento dedicado exclusivamente à nossa filha, para que eu pudesse ficar tranquila na conclusão deste trabalho.

À minha paixão, minha vida, minha princesa dos olhos mais pretos do mundo, Manuela! Nada teria sentido, se não fosse por você! Obrigada por, a cada segundo, fazer-me sentir viva, amada e especial! Te amo filha!

Agradeço aos meus pais, Amilton e Castorina, pelo apoio incondicional na realização desta conquista. Pelos momentos de cuidado comigo e com minha filha, para que esse trabalho pudesse ser concluído. Amo vocês!

À minha mãe, doutoranda Castorina, que usou todo seu conhecimento em normas e produção textual para auxiliar em incansáveis dias de orientação e correção deste trabalho. Eu te amo, mãe! Você nunca desistiu e tornou tudo possível na minha vida!

À minha amada avó, Leonidia, por ser meu mais singelo exemplo de vida, persistência, dedicação e cuidado. Te amo vó, sempre!

Aos meus irmãos, Carlos e Nathália, pelo carinho, pelas risadas, pela paz transmitida, por me fazerem sempre lembrar quem eu sou. Vocês tornam o caminho mais leve. Amo vocês!

Aos meus sogros, Ladjane e Renato, e a minha cunhada Nathália, pelos incansáveis momentos de cuidado e carinho com minha filha, para que eu pudesse concluir tranquilamente este trabalho.

À minha orientadora, Prof. Dra. Patrícia Vendramini, e ao meu co-orientador, TC BM Steil, por todo conhecimento e experiência transmitidos durante a elaboração deste trabalho.

Ao Sub Ten BM Estevam, pelo auxílio com os relatórios e planilhas do Sistema Integrado de Recursos Humanos, os quais foram indispensáveis para a conclusão deste trabalho.

Enfim, agradeço a Deus, pela vida maravilhosa, por minha família, por minha profissão, pelas oportunidades e por ter sido capaz de ter força de vontade para concluir mais uma etapa.

“Não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptam às mudanças.”

(Charles Darwin)

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a viabilidade da substituição do efetivo de praças que executam serviço administrativo na Diretoria de Pessoal do CBMSC, por efetivo civil concursado, através da LC 582, de 30 de novembro de 2012. A pesquisa iniciou com um levantamento do referencial bibliográfico, teve uma abordagem qualitativa, com o método exploratório-descritivo, de forma transversal, com categorização e interpretação das contribuições levantadas através de questionário aplicado aos oficiais que já atuaram, ou atuam, na Diretoria de Pessoal do CBMSC. Tal pesquisa possibilitou a verificação das funções executadas por praças na diretoria, que podem ser substituídas por efetivo civil, quando em um possível concurso público para o cargo de Técnico em atividades Administrativas da Diretoria de Pessoal. Na conclusão, verifica-se que é necessário se manter funções estratégicas sendo desenvolvidas por praças e que a descrição do cargo de Técnico em Atividades Administrativas é compatível com grande parte das atividades executadas por praças na diretoria. Finalmente, recomenda ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina que estudo com a mesma abordagem seja realizado nas demais Diretorias do CBMSC, como forma de análise da substituição de efetivo de praças da atividade meio, por civil concursado pela LC 582/12, bem como a alocação do efetivo militar na atividade fim do CBMSC.

**Palavras-chave:** Diretoria de Pessoal. Efetivo civil. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os cinco "R" da nova gerência pública.....	22
Figura 2 - As diversas camadas da cultura organizacional.....	26
Figura 3 - Os três tipos de resistência a mudança.....	29
Figura 4 - Estratégias para contornar a resistência à mudança.....	30
Figura 5 - Organograma Diretoria de Pessoal CBMSC.....	50
Figura 6 - Quadro de Pessoal Civil do CBMSC - Anexo III – LC 582/2012.....	67
Figura 7 - Descrição e especificação do cargo Técnico em Atividades Administrativas .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Efetivo CBMSC 2004/05 até 2017.....	39
Tabela 2 - Efetivo ativo por ano.....	39
Tabela 3 - Saída de Efetivo CBMSC por ano.....	40
Tabela 4 - Entrada de efetivo CBMSC por ano.....	41
Tabela 5 - Efetivo CBMSC por município.....	41
Tabela 6 - Efetivo CBMSC por unidade operacional.....	42
Tabela 7 - Efetivo CBMSC por unidades administrativas.....	42
Tabela 8 - Distribuição do efetivo por escalas, nas unidades operacionais.....	44
Tabela 9 - Distribuição do efetivo por escalas, nas unidades administrativas.....	45
Tabela 10 - Distribuição do efetivo dos BBM por escalas.....	46
Tabela 11 - Divisão do efetivo ativo por tipo de escala.....	46
Tabela 12 - Distribuição das escalas dos Soldados incluídos após 2004.....	47
Tabela 13 - Distribuição Efetivo CTISP por escala.....	48
Tabela 14 - Distribuição efetivo em atividade por escalas.....	48
Tabela 15 - Questionamento 01, opinião sobre a substituição de todo efetivo de praças da DP por efetivo civil.....	70
Tabela 16 - Contribuições dos que se posicionam a favor da substituição de todo efetivo de praças da DP.....	70
Tabela 17 - Contribuições dos que se posicionam contra a substituição de todo efetivo de praças da DP.....	71
Tabela 18 - Contribuições dos que concordam em partes com a substituição de todo efetivo de praças da DP.....	71
Tabela 19 - Questionamento 02, existem funções passíveis de serem substituídas.....	72
Tabela 20 - Contribuições dos que consideram existir funções que possam ser substituídas.....	72
Tabela 21 - Contribuições dos que consideram não existir funções que possam ser substituídas.....	72
Tabela 22 - Questão 4, opinião sobre a necessidade de equilíbrio entre efetivo civil e militar.....	73
Tabela 23 - Contribuições dos oficiais que consideram que deve haver um equilíbrio.....	74
Tabela 24 - Contribuições dos oficiais que consideram que não deva haver um equilíbrio.....	74

Tabela 25 - Questão 03, influência da cultura organizacional.....	75
Tabela 26 - Contribuições dos que acreditam que a cultura organizacional permite a substituição.....	76
Tabela 27 - Contribuições dos que acreditam que a cultura organizacional não permite a substituição.....	76
Tabela 28 - Fatores para não ativação do quadro de servidores civis do CBMSC.....	77
Tabela 29 - Contribuições dos que acreditam que hajam fatores internos.....	78
Tabela 30 - Contribuições dos que acreditam que hajam fatores externos.....	78
Tabela 31 - Contribuições dos que acreditam ser fatores internos e externos.....	79

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BBMM – Bombeiros Militares

BM – Bombeiro Militar

CASAMIL – Casa Militar

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar

CFNP – Colégio Policial Militar Feliciano Nunes Pires

CTISP – Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública

DAT – Diretoria de Atividades Técnicas do CBMSC

DEFCIVIL – Defesa Civil

DiRH – Divisão de Recursos Humanos

DLF – Diretoria de Logística e Finanças do CBMSC

DP – Diretoria de Pessoal

DP – Diretoria de Pessoal do CBMSC

FNSP – Força Nacional de Segurança Pública

LOB – Lei de Organização Básica

QCG – Quartel do Comando Geral do CBMSC

RR – Reserva Remunerada

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SSP – Secretaria de Segurança Pública

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específico.....</b>	<b>15</b>
1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE NO PAPEL DO ESTADO.....	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
<b>2.2.1 Mudança Organizacional.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Resistência às Mudanças Organizacionais.....</b>	<b>28</b>
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>37</b>
4.1 ASPECTOS LEGAIS DO CBMSC.....	37
4.2 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO DO CBMSC.....	38
4.3 ANÁLISE DAS FUNÇÕES DESENVOLVIDAS POR PRAÇAS NA DIRETORIA DE PESSOAL DO CBMSC.....	50
<b>4.3.1 Praças na Secretaria da DP.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.2 Praças na Seção de Movimentação - SM.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.3 Praças na Seção de Férias e Licenças - SFL.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.4 Praças na Seção de Coordenação do CTISP- SCTISP.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.5 Praças na Seção de Averbacões e Reserva Remunerada - SARR:.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.6 Praças na Seção de Suporte ao SIGRH.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.7 Praças na Seção de Avaliação - SA.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.8 Praças na Seção de Promoção - SP.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.9 Praças na Seção de Disciplina - CD.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.10 Praças na Seção de Justiça - SJ.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.11 Praças na Seção de Consignações e Vencimentos - SCV:.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.12 Praças na Seção de Pessoal Civil e Pensionistas -SPCP.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.13 Praças no Centro de Promoção Social - CPS:.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.14 Praças na Seção de Seleção - SS:.....</b>	<b>55</b>

<b>4.3.15 Praças na Seção de Inclusão - Sinc.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.16 Praças na Seção de Identificação - Sid.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4 ASPECTOS LEGAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.1 Agente Públicos.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.2 Servidores Públicos.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.3 O Acesso ao Serviço Público Civil por Concurso.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4.4 Investidura em Cargo Público Civil.....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.5 A Estabilidade do Servidor Público Civil.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4.6 Necessidade de Estágio Probatório do Servidor Público Civil.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.7 A Aposentadoria do Servidor Público Civil.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.8 Direito à Paralisação e Sindicalização do Servidor Público Civil.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5 O CARGO TÉCNICO ADMINISTRATIVO PELA LC 582/2012.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>4.6.1 Análise da possibilidade de substituição de efetivo BM por efetivo civil.....</b>	<b>70</b>
<b>4.6.2 A influência da Cultura Organizacional na substituição de efetivo BM.....</b>	<b>75</b>
<b>4.6.3 Razões da não ativação do quadro de servidor civil da LC 582/2017.....</b>	<b>77</b>
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>81</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A- Questionário.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO A - Organograma Diretoria de Pessoal do CBMSC.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO B - Quadro de pessoal civil do Corpo de Bombeiros Militar.....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Encontrar formas legais e viáveis para dotar as instituições públicas dos recursos materiais e humanos necessários é um dos mais complexos desafios encontrados pelo administrador público. E com o objetivo de bem atender a comunidade catarinense, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) está inserido na estrutura estadual de segurança pública, e incumbido de missão voltada à proteção da vida e do patrimônio, cabendo aos gestores enfrentar tais desafios, esforçando-se para buscar alternativas e implementar soluções para superar as dificuldades e limitações enfrentadas.

Na constante busca por alternativas capazes de propiciar os recursos humanos necessários ao adequado atendimento das necessidades da comunidade catarinense, o CBMSC adota, dentre outras iniciativas, a utilização de pessoal civil para a prestação de serviço voluntário na atividade de salvamento aquático, os “guarda-vidas civis”, a reconvocação de militares inativos, por meio do Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública (CTISP), que recentemente passaram, inclusive, a realizar atividade operacional em aeródromos pelo Estado, e ainda, a atual luta pela indenização do serviço voluntário prestado por Bombeiros Comunitários, como forma de estímulo e ampliação do voluntariado.

De alguma forma, mesmo não estando claro os reais motivos, a utilização de servidor civil no ambiente interno dos quartéis, é encarada com uma certa resistência, porém, é visto de forma natural e necessária quando se fala do emprego de civil na atividade fim do CBMSC. Mesmo com as medidas já adotadas, a defasagem de efetivo BM ainda preocupa imensamente os gestores da Corporação, e tendo em mente este cenário, o presente trabalho propõe entre os objetivos realizar a análise da Lei Complementar 582, de 30 de novembro de 2012, que fixa o efetivo máximo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e estabelece, em seu Art. 5º, a ampliação do quadro de servidores civis para 185 (cento e oitenta e cinco) vagas, distribuídas em conformidade com o disposto no Anexo III da mesma Lei. Propõe, da mesma forma, verificar a viabilidade da substituição do efetivo de praças da Diretoria de Pessoal do CBMSC, por efetivo civil admitido por meio deste quadro de servidor civil.

No momento da previsão do artigo 5º, da LC 585/12, o legislador garantiu por lei a criação do quadro de servidor civil, que apesar de estar aquém do número total necessário para suprir toda a demanda administrativa do CBMSC, já permite que a atividade

administrativa seja realizada por pessoal capacitado e que a Corporação possa destinar seu efetivo militar prioritariamente para a atividade fim do CBMSC.

Após quase cinco anos de existência da legislação de fixação de efetivo, ainda não há inclusão de servidor civil concursado no CBMSC, e a distribuição do efetivo militar contempla cada dia mais o preenchimento de funções que são extremamente administrativas, sendo que 47,46% estão em turnos de trabalho de expediente administrativo. Destes, 9,59% são Oficiais BM que exercem função de comando e gerenciamento das atividades da corporação, 7,14% do efetivo no Centro de Ensino Bombeiro Militar, em cursos de formação e aperfeiçoamento, sendo um percentual variável, pois depende dos cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pelo CEBM. Outro valor importante são os 216 BBMM, 8,73% do efetivo, empregados em atividade técnica no CBMSC, relacionados no SIGRH. A Diretoria de Atividades Técnicas chega a relacionar um efetivo de aproximadamente 470 BBMM, 19,01%, realizando atividade técnica no CBMSC, que apesar de não refletir aqueles que trabalham com exclusividade nas SAT, devido ao acúmulo de função com atividade operacional e administrativa, é um percentual relevante do efetivo realizando uma função de extrema importância para a implementação do poder de polícia, sendo considerada como atividade fim, de caráter operacional não emergencial. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2017a).

O trabalho está dividido em referencial teórico empírico, no qual foram tratados sobre eficiência, eficácia e efetividade no papel do estado, cultura organizacional, abordando também conceitos de mudança e resistência à mudanças nas organizações, bem como o conceito de gestão de pessoas no serviço público.

Após, foram apresentados os procedimentos metodológicos e a caracterização da situação problema, a qual está contempla uma análise da distribuição do efetivo do CBMSC, as funções desenvolvidas por praças da Diretoria de Pessoal do CBMSC, aspectos legais dos servidores civis, a descrição do cargo de Técnico em Atividades Administrativas.

Em seguida está a apresentação da análise dos dados coletados no questionário realizado com os oficiais que atuam ou atuaram na Diretoria de Pessoal do CBMSC sobre a substituição de praças por efetivo civil, sendo que na finalização há uma proposta de intervenção e conclusão do presente trabalho.



## 1.1 PROBLEMA

Com o objetivo de prestar o melhor atendimento à comunidade catarinense e levando em conta o contexto social, econômico e político, no qual o CBMSC está inserido, tem-se observado uma necessidade cada vez maior que os gestores priorizem esforços para o enfrentamento das deficiências e carências de efetivo.

Uma das estratégias que pode ser adotada é a redução do efetivo bombeiro militar atuando nas atividades administrativas e o seu direcionamento para as atividades finalísticas da Corporação, de salvaguardar vidas e bens. Diante deste contexto pretende-se solucionar o seguinte problema de pesquisa: é viável a substituição das praças BM, atuantes nas atividades administrativas da Diretoria de Pessoal do CBMSC, por servidores civis, admitidos através de concurso público?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade da substituição do efetivo de praças, que executam serviço administrativo na Diretoria de Pessoal do CBMSC, por efetivo civil.

### 1.2.2 Objetivo Específico

- Verificar a atual distribuição de efetivo no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.
- Descrever os cargos e funções que são desenvolvidos por praças na Diretoria de Pessoal do CBMSC.
- Descrever e especificar o cargo de Técnico em Atividades Administrativas previsto na Lei Complementar 582, de 30 de novembro de 2012.
- Identificar as razões da não adoção da Lei Complementar 582, de 30 de novembro de 2012, bem como a viabilidade da sua utilização na Diretoria de Pessoal do CBMSC.

### 1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O contexto social, econômico e político, no qual o CBMSC está inserido, impõe às Organizações Públicas o desenvolvimento de uma gestão administrativa capaz de responder às demandas operacionais e administrativas de modo a equacionar eficiência com redução de custos, efetividade com qualidade nos serviços prestados e posturas administrativas transparentes que garantam a eficácia através da mensuração entre os objetivos pretendidos e os resultados obtidos (HOCHLEITNER, 2015).

Um dos maiores e mais complexos desafios enfrentados atualmente pelo administrador público é o de, respeitando à capacidade econômico-financeira do Estado, encontrar formas legais, racionais e viáveis de dotar suas instituições dos recursos humanos e materiais necessários ao perfeito desempenho de suas missões (PRATTS JUNIOR, 2010).

Dentro deste cenário, o CBMSC possui uma defasagem de efetivo histórica, sendo que os concursos para inclusão de bombeiros militares, que são realizados em períodos não regulares, não suprem as baixas e reservas ocorridas anualmente, mantendo os administradores em constante busca por alternativas de efetivo. A reconvocação de militares inativos pelo Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública (CTISP), e a busca pela indenização de serviços voluntários como já acontece com os guarda vidas civis, e que agora busca-se ampliar para o programa de “Bombeiro Comunitário” são algumas das ações que merecem destaque.

A partir do ano de 2016, mesmo após constantes buscas por alternativas para manter o serviço de qualidade prestado à comunidade catarinense, o CBMSC passou a fechar unidades operacionais pelo estado, ou a manter em funcionamento somente durante o dia, e toda essa situação se dá pela falta de efetivo para atividade fim. Porém, a busca de alternativas que coloquem efetivo civil para atuar na atividade fim do CBMSC é vista de forma natural e necessária, mas encarada com certa resistência quando se fala da substituição do efetivo militar por efetivo civil na atividade administrativa do CBMSC.

Desta forma, a proposta é verificar a viabilidade da substituição do efetivo de praças da Diretoria de Pessoal do CBMSC, por efetivo civil, com a finalidade de liberação de efetivo militar para a atividade fim. A contratação dos civis seria através da Lei Complementar 582 de 30 de novembro de 2012, a qual fixou o efetivo máximo da Corporação e estabeleceu, em seu

Art. 5º, a ampliação do quadro de servidores civis para 185 (cento e oitenta e cinco) vagas, distribuídas em conformidade com o disposto no Anexo III da mesma Lei.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

### 2.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE NO PAPEL DO ESTADO

Nas últimas três décadas, duas grandes tendências transformadoras tem afetado o cenário mundial de forma significativa, o mercado e a democracia, sobre os quais vem se estruturando as novas sociedades. Neste contexto, acontece a mudança funcional do Estado, passando a ter um papel, segundo Matias-Pereira (2014, p. 5) “de ordenador da economia e garantidor dos processos de reprodução de capital”.

Conforme vai se aprofundando no processo de democracia, elevam-se os graus de cidadania e de educação, criando um ciclo em que o cidadão passa a exigir cada vez mais do Estado uma performance vista na iniciativa privada, com qualidade e produtividade, aceitando cada vez menos respostas inflexíveis e burocráticas do setor público, o que acaba por criar crescentes demandas sociais.

Matias Pereira (2014, p. 7) destaca que:

Fica implícito, portanto, que, independentemente da quantidade de recursos alocados ao setor público, ele tem o dever de aplicá-los de maneira adequada. Nesse sentido, o Estado necessita desenvolver competência na formulação, implantação e prestação de contas dos recursos orientados para as políticas públicas sob sua responsabilidade.

Após a década de 70, o chamado modelo gerencial da administração privada passa a ser adaptado e aplicado à realidade da Administração Pública, iniciando a substituição e aprimoramento do modelo burocrático, vigente até então. A administração gerencial, tendo como base essencial a busca por eficiência, redução de custos e aumento da qualidade, tem suas ações voltadas a satisfação e atendimento das necessidades do cidadão, o contribuinte de impostos e cliente dos seus serviços.

Segundo afirma Paludo (2012, p. 67) “a diferença fundamental da administração gerencial para burocrática está na forma de controle – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos”. Desta forma, a definição clara dos objetivos, maior autonomia dada aos gerentes para gerir seus recursos humanos, materiais e financeiros, com foco na obtenção de resultados e o deslocamento do controle para avaliação desses resultados finais, foram os caminhos escolhidos para melhorar os serviços da administração pública no país. (PALUDO, 2012).

Outra diferença importante destacada, está no entendimento do significado de interesse público. Para a administração pública burocrática o interesse público seria a afirmação do Poder do Estado, o que faz com que os administradores direcionem uma parte substancial dos recursos (humanos e financeiros) para o atendimento das necessidades da própria burocracia. Enquanto na administração pública gerencial, há a negação dessa visão, relacionando-o ao interesse da coletividade e não com o aparato estatal. (PALUDO, 2012).

A Emenda Constitucional nº 19/98, como resposta da Reforma da Gestão Pública de 1995, inclui na Constituição Federal, Art. 37 que “a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Desta forma Costodio Filho (1999, p 214) afirma que “a Administração Pública deve atender o cidadão na exata medida da necessidade deste, com agilidade, mediante adequada organização interna e ótimo aproveitamento dos recursos disponíveis”.

Este princípio exige que a atividade administrativa do setor público seja exercida com foco na presteza, na perfeição e num elevado rendimento funcional. É a busca por resultados práticos, com economicidade e conseqüentemente com a redução do desperdício do dinheiro público. Sendo o ideal, o alcance de rendimentos típicos da iniciativa privada, porém, nessa situação o lucro será sempre do próprio “povo”. (MARINELA, 2013).

Para Maximiano (2011, p 05), eficácia é “a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz”. Da mesma forma, define eficiência como sendo:

a palavra para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Matias-Pereira (2014, p. 76) resume da seguinte forma:

Em síntese, podemos argumentar que a eficiência está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, eficácia diz respeito ao resultado final da ação (alcançou ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Di Pietro (2013, p.84) considera que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos, pois pode ser analisado quando levamos em conta o “**modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados”, mas também deve ser levado sempre em conta o “**modo de organizar**,

**estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público”. (DI PIETRO, 2013, p. 84, grifo do autor).

Segundo Portal de Transparência do Governo do Estado de Santa Catarina, 67,12% do valor gasto com Segurança Pública, no ano de 2017, foi destinado ao pagamento de Pessoal e Encargos Sociais. Um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim, ou quando consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de recursos pré determinados (SANTA CATARINA, 2017).

Na atuação do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, não basta que sejam investidos volumosos recursos na contratação e capacitação de bombeiros militares, é necessário que o CBMSC atue com o melhor aproveitamento de seu efetivo militar, de forma a obter a melhor relação custo-benefício, para que atendam as necessidades legítimas da população e os resultados almejados:

Não basta mais desempenhar uma quantidade enorme de atribuições sociais, é preciso atender com eficiência, economicidade e agilidade o cidadão que cada vez mais exige uma administração pública à altura de suas importantes responsabilidades sociais. (TORRES, 2004, p. 29).

De nada adianta a referência expressa em princípio constitucional de eficiência se não houver por parte da Administração a efetiva intenção de melhorar a gestão da coisa pública e dos interesses da sociedade. É necessária a busca pelos reais interesses da coletividade, afastando os interesses pessoais do administrador. A gestão dos recursos humanos, a alocação do efetivo deve, da mesma forma, manter o foco na atividade fim para a qual o CBMSC foi, constitucionalmente, criado. (CARVALHO FILHO, 2013).

No livro “Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público”, os autores Osborne e Gaebler (1992, apud JONES; THOMPSON, 2000, p. 42), relatam as bases da nova gerência pública nos Estados Unidos, expondo conceitos utilizados, sintetizando as ideias e experiências de um movimento amplo e de alcance mundial. Osborne e Gaebler afirmam que os reformadores da nova gerência pública encontram-se em todos os níveis de governo e em diversas nações. Os cinco “R” são apresentados como um quadro, conforme Figura 1, o qual facilita a compreensão dos diversos conceitos que compõem a nova gerência pública, isto é, reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceitualização. A promessa dos cinco “R”, segundo os

autores, é a de que, obedecendo-se a essa sequência, num prazo de cinco a dez anos, possa se ter resultados num governo com maior capacidade de resposta, mais efetivo e eficiente.

Figura 1 - Os cinco "R" da nova gerência pública

<p>1. Reestruturação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as competências centrais da organização.</li> <li>• Eliminar da organização tudo aquilo que não agregue valor a seus serviços, especialmente as regras que inibem o desempenho.</li> <li>• Contratar externamente tudo aquilo que não seja uma competência central da organização.</li> </ul> <p>Ferramentas: TQM, análises da cadeia de valor, estimativa de custos baseadas nas atividades (activity-based costing — ABC).</p>
<p>2. Reengenharia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar novamente, em vez de tentar “ajeitar” os processos existentes.</li> <li>• Colocar a informatização e outras tecnologias da informação no centro das operações.</li> <li>• Construir da base em direção ao topo, em vez de fazê-lo de cima para baixo.</li> <li>• Basear o desenho organizacional mais em processos que em funções e posições no organograma.</li> <li>• Enfocar o esforço na melhoria da qualidade do serviço e na redução do tempo do ciclo produtivo e dos custos.</li> </ul> <p>Ferramentas: modernas bases de dados, sistemas especializados e tecnologias da informação: trabalho de equipe, benchmarking e otimização do tempo e do ciclo produtivo.</p>
<p>3. Reinvenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver um processo de planejamento.</li> <li>• Estabelecer uma estratégia de serviço e de mercado.</li> <li>• Deslocar a organização em direção a novas modalidades de fornecimento de serviços e novos mercados.</li> </ul> <p>Ferramentas: planejamento estratégico, pesquisas de mercado, determinação de custos de metas, redes e alianças.</p>
<p>4. Realinhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar as estruturas administrativas e de responsabilidade da organização com suas estratégias de mercado e de fornecimento de serviços.</li> <li>• Alinhar a estrutura de controle/recompensas da organização com suas estruturas administrativas e de responsabilidades.</li> <li>• Priorizar os centros de missão; as atividades funcionalmente especializadas, tais como a gerência de pessoal e financeira são missões centrais apenas para as organizações que fornecem esses serviços, tais como agências de pessoal temporário ou instituições financeiras; se as unidades não desempenharem missões centrais, devem ser consideradas unidades de apoio.</li> </ul> <p>Ferramentas: organizações baseadas no desempenho, estruturas multidivisionais, produção mínima, orçamento e prestação de contas das responsabilidades, preços de transferência, incentivos de alto poder.</p>
<p>5. Reconceitualização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerar o ciclo de observação, orientação, decisão e ação — tanto para melhorar o desempenho quanto para aprender mais rapidamente.</li> <li>• Capacitar os trabalhadores da linha de frente para avaliar o desempenho do serviço e</li> </ul>



oferecer um feedback sobre o fornecimento do serviço e da estratégia.

- Construir uma organização com capacidade para aprender e para se adaptar.

Ferramentas: descentralização, controles flexíveis, capital de trabalho, análise rápida, novos modelos de aprendizagem.

Fonte: Jones e Thompson (2000).

Tanto na etapa de reestruturação, quanto nas de reengenharia e realinhamento, do quadro dos “Cinco “R” da nova gerência Pública”, existem a expressa orientação para que as organizações contratem externamente tudo aquilo que não seja uma competência central da organização, estruturam as organizações da base em direção ao topo, em vez de fazê-lo de cima para baixo, façam um redesenho organizacional com base em processos e não somente em funções e posições no organograma, e por fim, destaca-se, a clara proposta de que as organizações priorizem “os centros de missão”, ou seja, a missão central da organização, deve estar sempre em foco nas tomadas de decisões.:

As atividades funcionalmente especializadas, tais como a gerência de pessoal e financeira são missões centrais apenas para as organizações que fornecem esses serviços, tais como agências de pessoal temporário ou instituições financeiras; se as unidades não desempenharem missões centrais, devem ser consideradas unidades de apoio. (JONES; THOMPSON, 2000, p. 42).

De acordo com o quadro acima, para uma melhor capacidade de resposta, para ser mais efetivo e eficiente, o CBMSC deve manter o foco nas competências centrais. Não há como se conceber uma organização que terceiriza de forma sistemática sua atividade fim, destinando grande parte de seu efetivo para a atividade meio. O efetivo militar de praças deve ser destinado, na sua maioria, para as funções que envolvam diretamente a salvaguarda de vidas e bens, principalmente, pela vasta formação que recebem nos cursos de formação para atuarem nas frentes operacionais.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2005, p. 375) a “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. É como se fosse um conjunto de características que a organização valoriza, uma compreensão que os membros tem a respeito da organização, como as coisas são feitas e a forma que devem se comportar. É a forma que os membros de uma organização percebem as características da cultura da empresa, e não o fato de gostarem ou não dessas características.

Chiavenato (2010a, p. 127) define, em sua obra, cultura organizacional fazendo uma analogia com um *iceberg*, da seguinte forma:

Na parte superior que está acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura. Quase sempre são as decorrências físicas e concretas da cultura, como tipo do edifício, cores utilizadas, espaços, tipo de salas e mesas, os métodos e procedimentos de trabalho, as tecnologias utilizadas, os títulos e descrições de cargos, as políticas de gestão de pessoas. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação e percepção é mais difícil. Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. (CHIAVENATO 2010a, p. 127)

Em suma, Robbins (2005, p. 375) destaca que diversas pesquisas demonstram que há um conjunto de características que podem ser analisados para mensurar a percepção que os membros de uma organização tem da cultura organizacional:

- 1) Inovação e assunção de risco: Grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
- 2) Atenção aos detalhes: Grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3) Orientação para os resultados: Grau em que os dirigentes focam mais nos resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
- 4) Orientação para as pessoas: Grau em que os dirigentes levam em conta o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- 5) Orientação para a equipe: Grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- 6) Agressividade: Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- 7) Estabilidade: Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento. (ROBBINS, 2005, p.375)

Motta (2006, p. 292) percebe que o conceito se divide, sendo verificado que alguns autores consideram que “a organização – empresas, entidades públicas etc. - tem uma cultura, e que essa mudaria com o passar do tempo”. A cultura seria uma espécie de característica da organização. E outros autores consideram que ao invés de ter uma cultura, que “a organização é uma cultura, neste sentido a organização seria a expressão cultural dos membros da organização”. (MOTTA, 2006, p. 292).

Edgar Schein (1992, apud CHIAVENATO, 2010a, p.126) definiu cultura organizacional da seguinte forma:

Cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvido por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

As culturas organizacionais se dividem em subculturas. À medida que crescem, as organizações criam suas seções e estas se diferenciam em termos de missão e efetivo empregado. A área de Tecnologia da Informação, de Comunicação Social, de Recursos Humanos são áreas diferentes, com especializações diferentes e que acabam por desenvolver sua própria cultura organizacional dentro do CBMSC.

Para Coutinho (2007, p. 128) “a cultura organizacional é dimensão intangível a ser trabalhada permanentemente, no sentido de que o espírito empreendedor esteja presente”, sempre com vistas a promover a geração de novas ideias, que devem ser capazes de garantir as vantagens competitivas, quanto o desenvolvimento individual.

Uma das principais funções da cultura organizacional é definir como os membros devem agir entre si, e com o meio externo. A cultura padroniza como os membros devem agir diante de problemas relacionados com esses meios e reduz as incertezas. No dia a dia, basta as pessoas agirem como manda a cultura, para não errarem. (MAXIMIANO, 2011).

A cultura acaba por definir critérios de avaliação de desempenho, ações corretivas, condutas punitivas, comportamento em relação à autoridade, a forma de lidar com as diversas classes, e no caso do CBMSC, os postos e graduações. Define a missão da organização, seu papel em relação ao meio ambiente, a posição relativa a outros grupos (se superiores, inferiores ou iguais), e define, inclusive, o tempo para os recém chegados serem aceitos.

Quando há a inclusão de um novo membro na organização, ele precisa ser integrado aos seus papéis por meio de uma socialização organizacional. Essa socialização pode impor uma certa perda de individualidade ao novo membro, sendo que passará a aprender os novos “sistema de valores normas e padrões de comportamento requeridos pela organização para se ajustar adequadamente a ela. Essa aprendizagem específica constitui o preço de ser membro da organização” (CHIAVENATO, 2010a, p. 139).

Mintzberg (2009, p. 53) acrescenta ainda que a doutrinação é o rótulo utilizado para o parâmetro de design pelo qual a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício”.

Os processo de seleção sistematicamente selecionam certas pessoas e eliminam outras. Treinamentos e outras técnicas de socialização reforçam requisitos e habilidades de funções específicas. A formalização dá aos funcionários descrições de funções, regras e procedimentos a serem seguidos. Assim, as pessoas contratadas para trabalhar em uma organização são

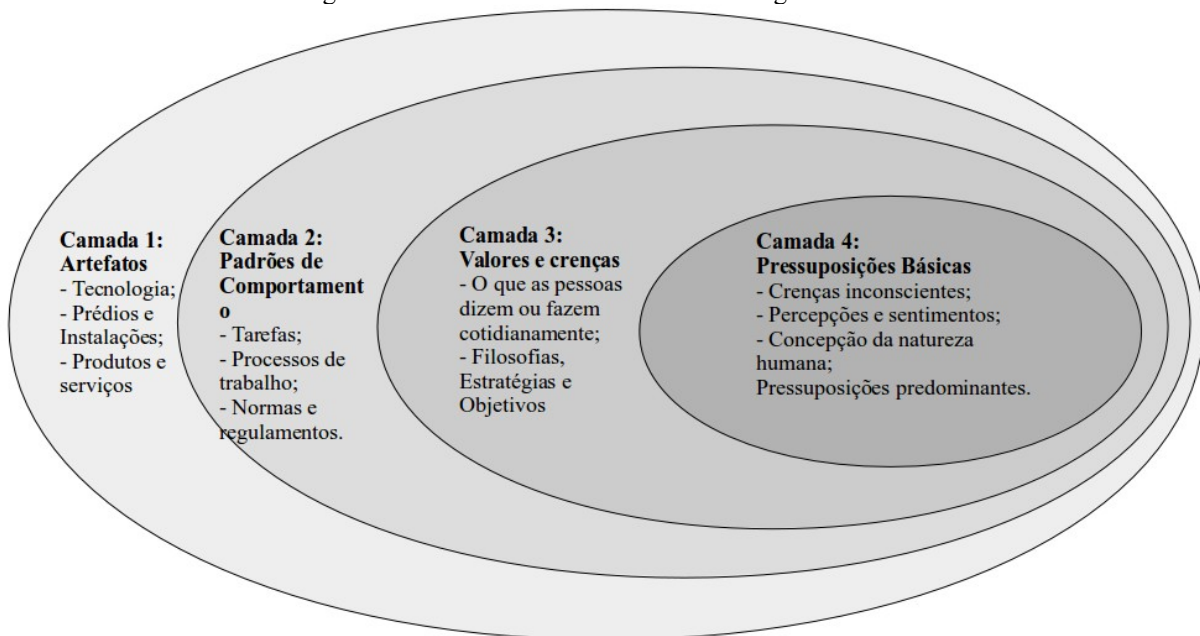
escolhidas pela sua adequação, e em seguida, elas são moldadas e direcionadas para comportar-se de certos modos.

Maximiano (2011, p 446) afirma que a cultura organizacional pode criar disfunções que prejudicam a capacidade de resolver problemas internos e adaptação externa como:

- Dificuldade de entender e processar mudanças ambientais.
- Resistência generalizada à necessidade de mudança interna.
- Dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista alheios.
- Tendência a subestimar outros grupos, especialmente concorrentes e clientes.
- Uso excessivo de jargão ou vocabulário ocupacional, como disfarce de solidez intelectual, prejudicando a comunicação com outros grupos.
- Tendência a utilizar mais recursos para cuidar da própria organização do que do desempenho da missão ou no atendimento aos clientes. (MAXIMIANO, 2011).

Em 1991, James Hunt (apud CHIAVENATO, 2010a, p. 128) compreendeu que a cultura organizacional apresenta várias camadas, conforme mostrado na Figura 2, abaixo:

Figura 2 - As diversas camadas da cultura organizacional



Fonte: Hunt (1991, apud Chiavenato, 2010a, p.128)

A medida que se aprofunda nas camadas, mais difícil se torna mudar ou transformar a cultura organizacional. Na camada 4, das pressuposições básicas, a mudança cultural é mais lenta, difícil e problemática de ocorrer.

### 2.2.1 Mudança Organizacional

Lima e Bressan (2003, p. 25) trazem a seguinte definição de mudança organizacional:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Na grande maioria das vezes a organização trata as mudanças como ocorrências acidentais, entretanto, trabalhar com a mudança como uma atividade intencional, planejada e orientada para um determinado resultado, é a forma correta de buscar a mudança de comportamento do efetivo, bem como melhorar a capacidade da corporação em se adaptar às mudanças em seu ambiente.

Kurt Lewin (1947, apud CHIAVENATO, 2010a p. 430) precursor do tema mudança organizacional, salienta que as mudanças ocorrem dentro de um modelo composto de três etapas, sendo que necessariamente, após o recongelamento, o ideal é que haja novo descongelamento para que a mudança tenha continuidade e permanência na organização.:

1. Descongelamento. Ocorre quando a necessidade de mudança faz com que a pessoa, grupo ou organização passe a entendê-la e aceitá-la. O descongelamento significa que as velhas ideias e práticas são derretidas e desaprendidas para serem substituídas por novas que devem ser aprendidas.
2. Mudança. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança é a fase em que as novas ideias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e executar de uma nova maneira.
3. Recongelamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento significa que o que foi aprendido foi integrado à prática atual. Passa a ser a nova maneira que a pessoa conhece e faz o seu trabalho. (LEWIN, 1947 apud CHIAVENATO, 2010a, p. 430).

Quando uma mudança é introduzida em uma organização, algumas forças as impulsionam e favorecem, enquanto outras dificultam ou causam resistência. A mudança só se efetivará caso a resultante dessas forças sejam direcionadas ao seu favorecimento.

Deal e Kennedy (1982, apud SILVA, 2014) afirmam que a gestão da mudança cultural pode ser concebida quando são levados em consideração as seguintes orientações:

- compreender que a existência de consenso nos grupos é essencial para a aceitação do processo de mudança;
- entender que a mudança gera resistência em função de rupturas nos modos até então considerados certos de proceder;
- expressar confiança ao abordar temas que se relacionem com a mudança;
- configurar o processo de mudança como construção de habilidades, situando o treinamento técnico e comportamental como uma instância relevante do processo;

- dispor os participantes da organização de tempo suficiente para que possam assimilar e consolidar a mudança;
- incentivar os participantes da organização para que se adaptem e compreendam a concepção essencial da mudança como modo de ajuste ao mundo real.

A dificuldade maior na gestão das mudanças está no fato de que os gestores sabem lidar com facilidade e perícia com coisas reais e palpáveis, sejam elas máquinas, equipamentos, materiais, computadores, produtos, serviços etc. Mas apresentam uma dificuldade enorme em lidar com pessoas.

Chiavenato (2010a, p. 433), afirma que:

A mudança percebida pelas pessoas – e não a mudança real e objetiva – que determina o tipo de ação que elas desenvolverão. Assim, o primeiro passo é conhecer os motivos do medo e da resistência das pessoas às mudanças que ocorrem ou precisam ocorrer na organização.

### **2.2.2 Resistência às Mudanças Organizacionais**

Estudos recentes demonstram que mesmo quando se é mostrado dados relevantes que sugerem que é necessário uma mudança na organização, os integrantes acabam se apegando em qualquer informação que encontrem que sugiram que ela está bem e não precisa mudar. (ROBBINS, 2010).

Hampton (1992, p. 570) afirma que os pesquisadores analisaram dezenas de mudanças empresariais e encontraram quatro causas principais de resistência a mudança:

1. Egoísmo provinciano: Um dos casos, um diretor de uma empresa resolveu criar uma nova vice-diretoria para planejamento e desenvolvimento de novos produtos. Os vice-diretores existentes para marketing, engenharia e produção resistiram ao projeto por medo de perder o seu poder de tomada de decisões e autoridade no planejamento e desenvolvimento dos novos produtos.
2. Má compreensão e falta de confiança: O caso trata de um sindicato que resistiu com êxito à pretensa introdução pela empresa de horários flexíveis de trabalho – um sistema que concederia aos empregados de fabricação alguma escolha nas horas de entrar e de sair do trabalho durante o dia. Os empregados ouviram boatos sobre esse programa e, embora não o entendessem de modo correto, insistiram para que ele fosse rejeitado, porque eles não confiavam no vice-diretor de fabricação.
3. Avaliações diferentes: Um diretor de banco resolveu logo reorganizar a divisão de investimento em imóveis, com base em perdas recentes. Alguns empregados naquela divisão com o moral baixo resistiram à mudança porque já haviam tomado algumas providências na tentativa de melhorar os resultados financeiros e o diretor não havia levado em consideração tal informação.
4. Baixa tolerância a mudança: As pessoas às vezes resistem Pa mudanças, porque ela ameaça os seus hábitos e relações existentes. A perspectiva de mudança pode despertar temores sobre a falta de capacidade para satisfazer os novos requisitos e a perda de padrões cômodos de relações pessoais.

Keith Davis (1981, apud CHIAVENATO 2010b, p. 440) apresenta o quadro da Figura 3, sobre o que considera ser os três tipos de resistência a mudança:

Figura 3 - Os três tipos de resistência a mudança

Aspectos Lógicos (Objeções racionais e lógicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesses pessoais: desejo de não perder condições conquistadas.</li> <li>- Tempo requerido para ajustar-se às mudanças.</li> <li>- Esforço extra requerido para reaprender as coisas.</li> <li>- Custos econômicos da mudanças.</li> <li>- Questionamento da viabilidade técnica da mudança.</li> </ul>
Aspectos Psicológicos (Atitudes emocionais e psicológicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medo do desconhecido.</li> <li>- Dificuldade em compreender a mudança.</li> <li>- Baixa tolerância pessoal à mudança.</li> <li>- Antipatia quanto ao gerente de mudança.</li> <li>- Falta de confiança nas outras pessoas.</li> <li>- Necessidade de segurança íntima.</li> <li>- Desejo de manter o status quo.</li> </ul>
Aspectos Sociológicos (Interesses de grupos e fatores sociológicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coalizões políticas.</li> <li>- Valores sociais opostos.</li> <li>- Visão estreita e paroquial.</li> <li>- Interesses afetados.</li> <li>- Desejo de reter os colegas atuais.</li> </ul>

Fonte: Keith Davis (1981, apud Chiavenato 2010b, p. 440)

O ideal, diante do processo de mudança organizacional, é evitar que os três tipos de resistência cresçam juntos, para que se possa atuar e influenciar apenas um deles.

A resistência a mudança não necessariamente aparece de maneira padronizada. Ela pode ser ostensiva, implícita, imediata ou diferida. É mais fácil para gerência lidar com a resistência quando ela for aberta e imediata. Um desafio maior é gerenciar a resistência quando ela é implícita ou diferida. Os esforços de uma resistência implícita são mais sutis – perda de fidelidade à organização, perda de motivação para trabalhar, número maior de erros ou enganos, aumento de faltas devido a doenças – e, por isso, mais difíceis de reconhecer. (ROBBINS, 2003).

E por diversas vezes a resistência vem disfarçada de modo requintado. Muitas pessoas acham difícil e impróprio argumentar a favor de interesses pessoais quando estão diante de mudanças embasadas em interesses organizacionais. Desta forma, a ação vem na tentativa de mascarar os interesses pessoais em objetivos da organização, apresentando uma resistência velada às propostas de mudanças.

Porém, nem toda resistência deve ser combatida. Hampton (1992, p. 570) afirma que a melhor atitude perante “mudanças mal concebidas seriam resistência bem sucedida”. Seja como for, a resistência deve ser encarada como algo útil, uma possibilidade da proposta ser

estudada e analisada em seus pormenores, e não somente ser eliminada o mais depressa possível.

Kotter e Schlesinger (1979, apud CHIAVENATO, 2010a, p. 445), trazem o quadro da Figura 4, o qual mostra as estratégias para contornar a resistência à mudança:

Figura 4 - Estratégias para contornar a resistência à mudança

<b>Abordagem</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Quando utilizar</b>
<b>Comunicação e Educação</b>	Explicação da necessidade e da lógica da mudança às pessoas, aos grupos e à organização inteira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mudança é eminentemente técnica.</li> <li>- As pessoas necessitam de informação para compreender a mudança.</li> <li>- As informações sobre a mudança são ambíguas e inexatas.</li> </ul>
<b>Participação e envolvimento</b>	Solicitação às pessoas que ajudem a desenhar e implementar a mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas precisam sentir-se envolvidas na mudança.</li> <li>- A mudança requer informação a partir das mudanças.</li> </ul>
<b>Facilitação e apoio</b>	Oferta de retreinamento, apoio emocional e de compreensão às pessoas afetadas pela mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mudança envolve vários departamentos.</li> <li>- A mudança requer realocação de recursos.</li> <li>- As pessoas resistem devido a problemas psicológicos, emocionais e de ajustamento pessoal.</li> </ul>
<b>Negociação e acordo</b>	Negociação e barganha com os resistentes e aceitando sugestões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O grupo tem poder e força sobre implementação.</li> <li>- O grupo pode perder algo com a mudança.</li> </ul>
<b>Manipulação e cooptação</b>	Dando às pessoas chave um papel importante no desenho e na implementação da mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas tem poder e força para resistir à mudança.</li> <li>- As outras estratégias de mudança não funcionam bem.</li> <li>- As outras estratégias de mudança tem um custo elevado.</li> </ul>
<b>Coerção</b>	Ameaça com perda de cargo ou do emprego, ou transferência ou ainda, perda de promoções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a rapidez é essencial para enfrentar a crise.</li> <li>- Os iniciadores da mudança têm poder sobre as pessoas.</li> <li>- Outras táticas de mudança não deram resultado.</li> </ul>

Fonte: Kotter e Schlesinger (1979, apud Chiavenato, 2010a, p. 445).

Mudanças substituem o conhecido pelo desconhecido, e este traz o medo e a insegurança. As organizações são conservadoras por natureza, e resistem ativamente à mudanças, a qual acaba sendo vista como uma ameaça ao conhecimento especializado dos membros, às relações de poder e às alocações de recursos já estabelecidas. E após iniciar as



mudanças é provável que a resistência apareça de várias formas. O gestor deve estar preparado para minimizá-la, promovendo certas ações, como dar recompensas pela aceitação da mudança, comunicar as razões para explicar a necessidade de uma mudança e identificar as pessoas que serão afetadas pela mudança para que estas possam participar ativamente das decisões. (ROBBINS, 2003).

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

As organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. Desta forma, a gestão de pessoas é um dos temas mais relevantes para aperfeiçoar o emprego dos recursos humanos, com vistas a excelência das organizações.

Chiavenato (2010b, p. 8) define gestão de pessoas como sendo:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importante.

Para Coutinho (2007, p. 127) “na gestão de pessoas são primordiais o alinhamento ao planejamento estratégico e o sentido de unidade, de integração de todas as dimensões funcionais”.

Já a gestão de pessoas no setor público é considerada como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007).

Borba et al (2014, p. 4) afirmam que a gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada:

Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados. A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

Da Cruz (2013, p. 32) faz referência a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas

para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. Ele afirma ser a gestão estratégica de pessoas:

Mesmo considerando as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os departamentos de pessoal em unidades de gestão de pessoas, um novo perfil de gestão estratégica precisa ser consolidado com a efetiva realização de suas atividades típicas. A substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão o que se denomina de gestão estratégica de pessoas. (DA CRUZ, 2013 p. 32).

Na grande maioria das organizações públicas do Brasil, as áreas afetas à gestão de pessoal ainda se dedicam às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

Pajonta (2010, p. 16) afirma que “a forma de atuação das áreas de gestão de pessoal é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização”. O foco em demandas prioriza as questões emergenciais, deixando em segundo plano as atividades estratégicas e o alinhamento dos objetivos e metas, aos da organização.

A gestão estratégica de pessoas inclui a definição do perfil dos profissionais que atuarão na organização. Abrange ainda, o estabelecimento de uma política que ofereça respaldo para a sustentabilidade da gestão, a qual deve contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros. (DA CRUZ, 2013).

No caso dos servidores civis do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, o recrutamento e a capacitação devem estar voltados especificamente para a sua área de atuação, privilegiando assim as habilidades no desempenho das funções específicas.

Para Pantoja (2010, p. 18) os principais aspectos que devem ser contemplados pela política de gestão estratégica de pessoas são:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

A gestão estratégica de pessoas, alinhada aos objetivos e metas da organização, passa a ter as informações do perfil do efetivo, dos resultados por eles alcançados, devendo coordenar a alocação de efetivo de forma técnica, com os profissionais adequados para suprir as necessidades da corporação. A atuação estratégica prevê que sejam reestudadas as formas de admissão dos funcionários, baseando-se, inclusive, na identificação das competências essenciais para a organização, e também daquelas que podem ser obtidas fora da organização.

Nesse contexto, fenômenos disfuncionais extremos podem por vezes emergir, tais como a percepção de acentuada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências, e a proteção dos cargos e funções, configurando expressões de clientelismo, falta de critérios de valorização e de transparência na gestão de pessoas (DA CRUZ, 2013).

Para Pantoja (2010, p. 14) “a existência desses traços é capaz de criar mecanismos que vão à contramão da busca pelos melhores resultados”, pois acaba por não motivar o desempenho, nem incentivar a busca de aprimoramento e aquisição de competências a serem aplicadas na organização.

No CBMSC as transformações têm promovido um fluxo orientado para a criação de um sistema que valorize seus profissionais, associados aos critérios de produtividade no serviço da Corporação. Porém, a alocação de efetivo em áreas desconexas de sua formação inicial na corporação, por vezes, faz com que os profissionais se sintam desvalorizados.

Chiavenato (2010b, p. 11) considera que:

As pessoas constituem o principal ativo das organizações. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentar aos seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros.

A identificação dos talentos, da capacidade e competência das pessoas se constitui em uma tarefa essencial na gestão de pessoas. A gestão de pessoas no setor público, diferente do setor privado, possui algumas particularidades. Naquela, a lei exige que as contratações sejam feitas mediante concursos públicos, sendo que nesta o gestor tem a liberdade de contratar indivíduos que apresentem as características mais vantajosas para a empresa. (DA CRUZ, 2013).

É por esse motivo que no âmbito do setor público a alocação do efetivo deve ser encarada como estratégica e primordial. Após o processo de seleção e inclusão, o efetivo deve trabalhar nas funções para a qual foram formados, habilitados e doutrinados a exercer.

Especialistas entendem que o maior ativo das organizações são as pessoas e que existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com as pessoas. O objetivo central da gestão de pessoas deve ser o de incentivar a participação das pessoas nas decisões e de transformar os gerentes autocratas em líderes orientadores e incentivadores. Devem utilizar ao máximo o talento e a inteligência das pessoas para obter uma sinergia de esforços e ampliação dos conhecimentos das corporações. (CHIAVENATO, 2010b).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o Objetivo Geral a que se propõe, o estudo foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica de autores da área de Administração Pública, Direito Administrativo e de Recursos Humanos. Foram analisados relatórios de efetivo disponibilizados pela Diretoria de Pessoal, através do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, bem como entrevistas realizadas com profissionais do CBMSC.

O instrumento utilizado na pesquisa de campo foi um questionário semiestruturado com cinco perguntas abertas. Os dados coletados foram analisados com o apoio de software LibreOffice Calc. Para a análise dos dados é necessário seguir os seguintes passos: levantamento do referencial bibliográfico; a pesquisa de abordagem qualitativa, com o método exploratório-descritivo, de forma transversal, com categorização e interpretação das contribuições levantadas através de questionário.

Segundo Flick (2009, p. 20) a pesquisa qualitativa é:

de particular relevância ao estudo das relações sociais devido a pluralização das esferas da vida. As expressões-chave para essa pluralização são nova obscuridade, crescente individualização das formas de vida e dos padrões biográficos e a dissolução de velhas desigualdades sociais dentro da nova diversidade de ambientes, subculturas, estilos e formas de vida. Essa nova pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões.

A população pesquisada foi de 20 Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que já trabalharam, ou atualmente trabalham, como chefes ou diretores da Diretoria de Pessoal CBMSC e busca verificar a viabilidade da substituição do efetivo de praças, que executam serviços administrativos na Diretoria de Pessoal. O critérios de exclusão adotado na pesquisa foi de oficiais que não prestaram serviço na Diretoria de Pessoal do CBMSC. O questionário em questão encontra-se em anexo ao presente trabalho monográfico.



## 4 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 4.1 ASPECTOS LEGAIS DO CBMSC

A efetivação da criação do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, ocorreu em 26 de setembro de 1926, quando foi estruturada a Seção de Bombeiros da Força Pública (HOCHLEITNER, 2015).

Em 13 de junho de 2003, após 77 anos de existência, e através da Emenda Constitucional nº 33, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina conquistou sua autonomia administrativa e organizacional o que possibilitou a rápida expansão de seus serviços para todas as regiões do estado de Santa Catarina, os quais se encontravam somente em 37 municípios até aquele momento (HOCHLEITNER, 2015).

Para que pudesse dar continuidade à expansão de seus serviços pelo território catarinense, foi aprovada em 19 de janeiro de 2004, a Lei Complementar Estadual nº 259, que inicialmente estabeleceu o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, e devidamente substituída pela Lei Complementar Estadual nº 582, de 30 de novembro de 2012, a qual fixa, atualmente, o efetivo máximo do CBMSC.

Por mais que seja inegável a importância organizacional dos setores administrativos do CBMS, a qual, além de dar forma ainda sustenta grande parte das ações da corporação, é na atividade operacional que reside a importância original e o reconhecimento do CBMSC perante a sociedade. As atividades operacionais estão organizadas e divididas em três grandes comandos regionais, os quais se subdividem em quatorze Batalhões de Bombeiro Militar, que se capilarizam de forma a atuarem em 135 (cento e trinta e cinco) municípios catarinenses.

A existência do CBMSC, se ampara no Art. 22 da Constituição Federal de 1988 que estabelece a competência privativa da União para legislar sobre as normas gerais da organização dos Corpos de Bombeiros Militares, assim como estabelece no Art. 42, a estrutura militar baseada na hierarquia e disciplina, além de outras garantias. (BRASIL, 1988).

No Art. 144, a Constituição Federal estabelece ainda que a missão dos Corpos de Bombeiros Militares está relacionada a segurança pública e subordinado diretamente ao Governador do Estado.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – polícia federal;

II – polícia rodoviária federal;

III – polícia ferroviária federal;

IV – polícias civis;

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5o Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil;<sup>26</sup>

§ 6o As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se juntamente com as polícias civis, aos governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 1988).

No âmbito da legislação estadual, a Emenda Constitucional nº 33, de 13 de junho de 2013, foi responsável pela emancipação do Corpo de Bombeiros Militar e determinou que no Art. 108 da CE, ficassem estabelecidas as missões do CBMSC. Tanto a Polícia Militar de Santa Catarina quanto o CBMSC são instituições militares estaduais que terão igualmente estatuto, regulamento disciplinar, lei de remuneração e leis de promoção únicos, e enquanto não houver Lei de Organização Básica (LOB) do Corpo de Bombeiros, aplicar-se-á a LOB da Polícia Militar do estado.

#### 4.2 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO DO CBMSC

No mês de maio de 2004, foi gerado o primeiro relatório da folha de pagamento contemplando somente os integrantes do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, isto após a emancipação da Polícia Militar de Santa Catarina, a qual ocorreu em 13 de junho de 2003, com a Emenda Constitucional nº 33.

Este relatório trouxe a lotação de bombeiros militares (BBMM) em 63 municípios do Estado, à época, e um efetivo total de 2083 militares ativos e 09 inativos. Um ano após o primeiro relatório, o efetivo já estava alocado em 70 municípios, porém, com total de 2045 militares ativos.

A Tabela 1 mostra o desenvolvimento do efetivo ativo e da reserva remunerada desde 2004, até o mês de abril de 2017, quando 1004 BBMM já somavam para a Reserva Remunerada do CBMSC.



Tabela 1 - Efetivo CBMSC 2004/05 até 2017

		EFETIVO CBMSC – 2004/05 Até 2017																							
Efetivo	Ano/Mês	Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos		Ativos			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2004	0	0	0	0	2085	9	2079	13	2077	12	2074	16	2071	19	2065	22	2062	25	2061	26				
	2005	2060	26	2053	35	2054	35	2052	36	2045	40	2040	44	2038	46	2047	50	2040	55	2035	56	2034	59	2033	60
	2006	2030	63	2197	66	2191	69	2186	75	2185	76	2186	79	2186	79	2178	86	2175	89	2175	91	2170	96	2167	99
	2007	2162	102	2158	105	2146	116	2144	118	2137	125	2134	128	2129	133	2123	138	2121	140	2116	143	2112	145	2111	146
	2008	2106	148	2100	155	2096	160	2087	168	2080	178	2074	180	2067	186	2175	187	2166	196	2163	198	2154	203	2152	204
	2009	2144	207	2141	213	2133	219	2127	225	2261	231	2250	242	2245	246	2237	253	2239	262	2232	269	2229	270	2226	271
	2010	2222	274	2222	276	2206	289	2199	296	2190	303	2181	310	2167	325	2158	333	2200	340	2184	350	2177	358	2213	360
	2011	2204	363	2204	372	2191	39	2185	387	2180	392	2266	396	2258	404	2253	409	2310	417	2302	421	2298	424	2295	426
	2012	2285	427	2286	435	2275	442	2273	443	2499	455	2538	468	2533	471	2528	474	2520	481	2516	484	2506	490	2501	495
	2013	2489	498	2485	507	2478	513	2728	523	2755	531	2754	535	2745	541	2740	545	2737	547	2735	549	2726	556	2726	556
	2014	2733	558	2729	562	2716	568	2704	579	2854	586	2850	590	2867	599	2850	606	2821	634	2811	640	2795	656	2794	658
	2015	2787	665	2765	687	2747	704	2735	715	2726	724	2717	731	2708	741	2701	747	2689	759	2678	769	2675	770	2671	773
	2016	2650	794	2633	818	2605	842	2595	869	2579	885	2568	895	2557	906	2551	916	2539	929	2533	936	2523	945	2509	958
	2017	2500	967	2491	978	2480	987	2472	1004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2017b.

A tabela acima permite verificar o fluxo mensal de entrada e saída de BBMM, sendo possível inclusive, verificar a saída anual de efetivo, após o cômputo total do mês de dezembro de cada ano, conforme Tabela 2, abaixo:

Tabela 2 - Efetivo ativo por ano

Ano	Efetivo Ativo	Mês/Ano
2004	2061	(dez/2004)
2005	2033	(dez/2005)
2006	2167	(dez/2006)
2007	2111	(dez/2007)
2008	2152	(dez/2008)
2009	2226	(dez/2009)
2010	2213	(dez/2010)
2011	2295	(dez/2011)
2012	2501	(dez/2012)
2013	2726	(dez/2013)
2014	2794	(dez/2014)
2015	2671	(dez/2015)
2016	2671	(dez/2016)
2017	2472	(mai/2017)

Fonte: da autora, baseado relatórios DiRH/DP

Já a primeira coluna da Tabela 2, mostra o número de afastamentos definitivos do ano de 2003 até o mês de abril de 2017.

Os afastamentos definitivos elencados podem ser por: licenciamento a pedido, licenciamento ex-offício, licenciamento para assumir outro cargo público, anulação de ingresso, exclusões a bem da disciplina, falecimento em serviço ou fora de serviço e perda de posto ou graduação por decisão judicial.

A terceira coluna traz o efetivo que, anualmente, passou para a Reserva Remunerada (RR) por conclusão de tempo de serviço e/ou foi Reformado por Incapacidade Física.

Resumidamente, no período de 2003 até o mês de abril de 2017, os dados informam uma saída de efetivo de 1240 BBMM, pelos motivos acima elencados, efetivo este que já não pode ser empenhado em nenhuma atividade no CBMSC.

Tabela 3 - Saída de Efetivo CBMSC por ano

<b>Ano</b>	<b>Afastamento Definitivo</b>	<b>Efetivo RR Reformado</b>	<b>Total</b>	<b>Mês/Ano</b>
<b>2003</b>	4	0	4	(dez/03)
<b>2004</b>	10	26	36	(dez/04)
<b>2005</b>	13	35	48	(dez/05)
<b>2006</b>	5	42	47	(dez/06)
<b>2007</b>	11	47	58	(dez/07)
<b>2008</b>	16	61	77	(dez/08)
<b>2009</b>	11	68	79	(dez/09)
<b>2010</b>	34	91	125	(dez/10)
<b>2011</b>	15	63	78	(dez/11)
<b>2012</b>	28	72	100	(dez/12)
<b>2013</b>	27	61	88	(dez/13)
<b>2014</b>	21	105	126	(dez/14)
<b>2015</b>	7	124	131	(dez/15)
<b>2016</b>	10	185	195	(dez/16)
<b>2017</b>	3	45	48	(abr/17)
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>1025</b>	<b>1240</b>	<b>(abr/17)</b>

Fonte: da autora, baseada em relatórios DiRH/DP

Abaixo segue a Tabela 4 que mostra o efetivo incluído no CBMSC anualmente, de 2003 até abril de 2017, sendo que a segunda coluna informa a inclusão anual de Oficiais BM e a terceira coluna informa a inclusão de Soldados BM.

Resumidamente, verifica-se a entrada de efetivo de 1629 BBMM no período de 2003 a abril de 2017.

Tabela 4 - Entrada de efetivo CBMSC por ano

<b>Ano</b>	<b>Inclusão Oficiais</b>	<b>Inclusão Praças</b>	<b>Inclusão Anual</b>
<b>2003</b>	2	25	27
<b>2004</b>	7	129	136
<b>2005</b>	14	0	14
<b>2006</b>	14	130	144
<b>2007</b>	0	0	0
<b>2008</b>	0	98	98
<b>2009</b>	10	135	145
<b>2010</b>	44	52	96
<b>2011</b>	1	150	151
<b>2012</b>	20	264	284
<b>2013</b>	16	292	308
<b>2014</b>	27	154	181
<b>2015</b>	0	0	0
<b>2016</b>	26	3	29
<b>2017</b>	16	0	16
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>1432</b>	<b>1629</b>

Fonte: da autora, baseada em relatórios DiRH/DP

Analisada de forma conjunta, do ano de 2003 ao mês de abril de 2017, houve a saída de 1240 bombeiros militares e inclusão de apenas 1629 BBMM. Este fluxo determina que, nos quatorze anos de serviços prestados a comunidade catarinense, após a emancipação, tem-se um acréscimo de efetivo de somente 389 BBMM.

Tabela 5 - Efetivo CBMSC por município

<b>Ano</b>	<b>Nº de Municípios</b>	<b>Mês/Ano</b>
<b>2004</b>	63	(mai/2004)
<b>2005</b>	70	(jan/2005)
<b>2006</b>	73	(jan/2006)
<b>2007</b>	88	(jan/2007)
<b>2008</b>	89	(jan/2008)
<b>2009</b>	91	(jan/2009)
<b>2010</b>	94	(jan/2010)
<b>2011</b>	101	(jan/2011)
<b>2012</b>	107	(jan/2012)
<b>2013</b>	115	(jan/2013)
<b>2014</b>	118	(jan/2014)
<b>2015</b>	127	(jan/2015)
<b>2016</b>	132	(jan/2016)
<b>2017</b>	136	(mai/2017)

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

No relatório da folha de pagamento de abril de 2017, o efetivo do CBMSC possui lotação em 136 municípios do Estado, conforme Tabela 5, e um total de 2472 militares na

ativa. São aproximadamente 116% de aumento dos municípios que possuem cobertura de serviços de bombeiros militares. No entanto, no mesmo período, o efetivo do CBMSC teve um aumento de pouco mais de 18%.

A Tabela 6, com dados retirados do relatório da folha de julho de 2017, mostra a distribuição de efetivo nas Unidades Operacionais do CBMSC, sendo que a coluna de porcentagem está relacionada ao efetivo ativo da Corporação.

Tabela 6 - Efetivo CBMSC por unidade operacional

<b>Lotação</b>	<b>Nr/BBMM</b>	<b>%</b>
1BBM	156	6,30%
2BBM	135	5,45%
3BBM	177	7,14%
4BBM	172	6,94%
5BBM	182	7,34%
6BBM	129	5,21%
7BBM	221	8,92%
8BBM	175	7,06%
9BBM	141	5,69%
10BBM	135	5,45%
11BBM	67	2,70%
12BBM	115	4,64%
13BBM	135	5,45%
14BBM	103	4,16%
BOA	23	0,93%

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Verifica-se que, por exemplo, o 11º BBM, com sede no Município de Joaçaba – SC, possui um efetivo que representa 2,70% do efetivo ativo do CBMSC.

A Tabela 7 mostra a distribuição de efetivo nas Unidades Administrativas e Centros de Apoio do CBMSC, bem como nas unidades que possuem bombeiros militares à disposição. A coluna que informa a porcentagem, esta relacionada com o efetivo ativo do CBMSC.

Tabela 7 - Efetivo CBMSC por unidades administrativas

<b>Lotação</b>	<b>Nr BBMM</b>	<b>%</b>
CASAMIL	10	0,40%
CEBM	177	7,14%
CFNP	2	0,08%
DAT	9	0,36%
DE	15	0,61%
DEFCIVIL	20	0,81%
DLF	72	2,91%
DP	38	1,53%
FNSP	1	0,04%
QCG	53	2,14%
SSP	14	0,56%
TJSC	1	0,04%

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Da mesma forma, verifica-se que a Diretoria de Logística e Finanças (DLF), possui 2,91% do efetivo ativo do CBMSC, ao passo que a Diretoria de Pessoal, possui 1,53% do mesmo efetivo.

Um fato a ser levado em conta é que o efetivo que se encontra com escalas lançadas no Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM), 7,14%, relaciona tanto os militares que trabalham nos setores administrativos daquela casa de ensino, quanto os alunos bombeiros militares que estão nos mais diversos cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos à época do referido relatório. Não há como negar que o aperfeiçoamento constante da tropa, com diversos cursos e treinamentos é o ideal para manter um bom atendimento à comunidade nas diversas formas de serviços prestado pelo CBMSC, sendo extremamente interessante conseguir manter um ritmo constante de cursos na corporação. A grande parte deste efetivo, por mais que esteja em turno de expediente administrativo, são alunos que estão em atividade de ensino em busca de aperfeiçoamento profissional.

De forma contínua, a Tabela 7, mostra a distribuição do efetivo nas unidades de forma que é possível verificar o efetivo que está em escala de serviço e o efetivo que está em expediente administrativo.

A Lei Complementar 16.773, de 30 de novembro de 2015, dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais e estabelece outras providências. Em seu Art. 2º há a determinação de que a jornada de trabalho do militar estadual será cumprida sob a forma de escalas de serviço e expediente administrativo.

Pontua-se essa questão, pois o efetivo empregado na Atividade Técnica, apesar de considerada como atividade operacional, trabalha em regime de expediente administrativo, e é dessa forma lançado no SIGRH.

Tabela 8 - Distribuição do efetivo por escalas, nas unidades operacionais

Lotação	Nr BBMM	Adm	% efetivo da OBM	Oper	% efetivo da OBM	Meio	% efetivo da OBM	X	% efetivo da OBM
1BBM	156	49	31,41%	101	64,74%	0	0,00%	6	3,85%
2BBM	135	49	36,30%	85	62,96%	1	0,74%	0	0,00%
3BBM	177	57	32,20%	115	64,97%	3	1,69%	2	1,13%
4BBM	172	63	36,63%	107	62,21%	0	0,00%	2	1,16%
5BBM	182	55	30,22%	127	69,78%	0	0,00%	0	0,00%
6BBM	129	43	33,33%	85	65,89%	0	0,00%	1	0,78%
7BBM	221	77	34,84%	140	63,35%	1	0,45%	3	1,36%
8BBM	175	53	30,29%	111	63,43%	1	0,57%	10	5,71%
9BBM	141	39	27,66%	101	71,63%	1	0,71%	0	0,00%
10BBM	135	66	48,89%	68	50,37%	0	0,00%	1	0,74%
11BBM	67	27	40,30%	39	58,21%	1	1,49%	0	0,00%
12BBM	115	38	33,04%	75	65,22%	1	0,87%	1	0,87%
13BBM	135	49	36,30%	81	60,00%	2	1,48%	3	2,22%
14BBM	103	37	35,92%	64	62,14%	0	0,00%	2	1,94%
BOA	23	13	56,52%	10	43,48%	0	0,00%	0	0,00%

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Para pormenorizar a explicação dos dados acima expostos, e conforme relatório da folha de pagamento do mês de julho de 2017, da DiRH/DP, faz-se as seguintes considerações:

- a) BBMM com 15 (quinze) dias, ou mais, na Atividade Administrativa foram considerados no expediente administrativo (Adm);
- b) BBMM com 15 (quinze) dias, ou mais, na Atividade de Ensino foram considerados no expediente administrativo (Adm);
- c) BBMM com 15 (quinze) dias, ou mais, na Atividade Administrativa Especial foram considerados no expediente administrativo (Adm);
- d) BBMM das Diretorias, Comando Geral, à Disposição foram considerados no expediente administrativo (Adm);
- e) BBMM com menos de 15 (quinze) dias exclusivamente na Atividade Operacional foram considerados no Operacional (Oper);
- f) BBMM com 15 (quinze) dias, ou mais, na Atividade Operacional foram considerados no Operacional (Oper);
- g) BBMM com mais de 10 (dez) dias na Atividade Administrativa e mais de 10 (dez) dias na Atividade Operacional, foram considerados como Meio (Meio);
- h) BBMM com menos de 10 (dez) dias na Atividade Administrativa ou Operacional foram verificados individualmente;
- i) BBMM Ativos das unidades operacionais que não apresentam dias em atividades ordinárias foram considerados ausentes (X). (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2017)<sup>b</sup>

Verifica-se, por exemplo, que no 11º BBM, 40,30% do efetivo do BBM está em turno de trabalho de expediente administrativo, ao passo que 58,21% do efetivo está em escala de serviço operacional.

A Tabela 9 mostra o lançamento das escalas das Unidades Administrativas do CBMSC e também o lançamento das escalas dos militares à disposição de outros Órgãos.

Tabela 9 - Distribuição do efetivo por escalas, nas unidades administrativas

<b>Lotação</b>	<b>Nr BBMM</b>	<b>Adm</b>	<b>%</b>	<b>Oper</b>	<b>%</b>
CASAMIL	10	10	100,00%	0	0,00%
CEBM	177	177	100,00%	0	0,00%
CFNP	2	2	100,00%	0	0,00%
DAT	9	9	100,00%	0	0,00%
DE	15	15	100,00%	0	0,00%
DEFCIVIL	20	20	100,00%	0	0,00%
DLF	72	72	100,00%	0	0,00%
DP	38	38	100,00%	0	0,00%
FNSP	1	1	100,00%	0	0,00%
QCG	53	52	98,11%	1	1,89%
SSP	14	14	100,00%	0	0,00%
TJSC	1	1	100,00%	0	0,00%

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Verifica-se que somente 01 (um) bombeiro militar possui escala operacional entre os BBMM lotados nas unidades administrativas. Sendo que nos demais, e não poderia ser diferente, cem por cento do efetivo possui somente expediente administrativo no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

A Tabela 10, mostra a distribuição total de efetivo nas escalas operacionais e de expediente administrativo de todas as unidades que possuem BBMM lotados, bem como o efetivo categorizado como escala Meio e escala X, conforme já descrito acima.

Tabela 10 - Distribuição do efetivo dos BBM por escalas

<b>Lotação</b>	<b>Nr BBMM</b>	<b>Adm</b>	<b>Oper</b>	<b>Meio</b>	<b>X</b>
1BBM	156	49	101	0	6
2BBM	135	49	85	1	0
3BBM	177	57	115	3	2
4BBM	172	63	107	0	2
5BBM	182	55	127	0	0
6BBM	129	43	85	0	1
7BBM	221	77	140	1	3
8BBM	175	53	111	1	10
9BBM	141	39	101	1	0
10BBM	135	66	68	0	1
11BBM	67	27	39	1	0
12BBM	115	38	75	1	1
13BBM	135	49	81	2	3
14BBM	103	37	64	0	2
BOA	23	13	10	0	0
CASAMIL	10	10	0	0	0
CEBM	177	177	0	0	0
CFNP	2	2	0	0	0
DAT	9	9	0	0	0
DE	15	15	0	0	0
DEFCIVIL	20	20	0	0	0
DLF	72	72	0	0	0
DP	38	38	0	0	0
FNSP	1	1	0	0	0
QCG	53	52	1	0	0
SSP	14	14	0	0	0
TJSC	1	1	0	0	0
<b>ATIVO</b>	<b>2478</b>	<b>1126</b>	<b>1310</b>	<b>11</b>	<b>31</b>
<b>INAT</b>	<b>994</b>	<b>136</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3472</b>	<b>1262</b>	<b>1354</b>	<b>12</b>	<b>31</b>

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Verifica-se que, do efetivo ativo de 2478 BBMM, 1310 bombeiros militares estão em escalas operacionais, 1126 BBMM estão em escalas administrativas, 11 BBMM em escala categorizada como Meio e 31 BBMM como ausente.

Dos dados acima apresentados, deriva-se a Tabela 11, a qual demonstra que 45,44% do efetivo ativo possui jornada de trabalho em forma de expediente administrativo.

Tabela 11 - Divisão do efetivo ativo por tipo de escala

<b>Referência</b>	<b>ADM</b>	<b>OPER</b>	<b>MEIO</b>	<b>X</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Efetivo Ativo</b>	<b>1126</b>	<b>1310</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>2478</b>
<b>% do efetivo ativo</b>	<b>45,44%</b>	<b>52,87%</b>	<b>0,44%</b>	<b>1,25%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP



A Tabela 12 tem o objetivo de mostrar em qual tipo de escala encontram-se os soldados que foram incluídos após a emancipação.

Retirados do relatório da folha de pagamento de abril de 2017, os dados da Tabela 12 foram separados levando em conta somente o efetivo que possui escalas acima de 25 (vinte e cinco) dias, tanto operacional quanto de expediente administrativo.

A somatória das colunas não representam o efetivo total incluído no ano, pois há um déficit de inserção das escalas no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, conforme demonstrado na quinta coluna.

Tabela 12 - Distribuição das escalas dos Soldados incluídos após 2004

<b>Ano de inclusão do CFSd</b>	<b>Inclusão Total de Praças no Ano</b>	<b>Operacional Acima 25 dias</b>	<b>Administrativo Acima 25 dias</b>	<b>Déficit de escala no SIGRH</b>
<b>2004</b>	129	55	44	30
<b>2006</b>	130	45	47	38
<b>2008</b>	98	27	35	36
<b>2009</b>	135	63	45	27
<b>2010</b>	52	22	11	19
<b>2011</b>	150	69	47	34
<b>2012</b>	264	143	75	46
<b>2013</b>	292	181	60	51
<b>2014</b>	154	84	40	30

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Observa-se que do grupo de praças incluído em 2004, por exemplo, 55 BBMM possuem acima de 25 dias de escala operacional, enquanto 44 BBMM possuem acima de 25 dias de escala no administrativo lançados no SIGRH. Se for verificado o CFSd do ano de 2008, 27 BBMM possuem acima de 25 dias de escala operacional e 35 BBMM possuem acima de 25 dias de escala administrativas lançadas no SIGRH.

A Tabela 13 traz o efetivo do Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública (CTISP). no CBMSC, o qual atualmente possui efetivo empregado tanto na atividade administrativa, para o qual foi criado, quanto para a atividade operacional, permitida nos aeródromos do Estado.

Tabela 13 - Distribuição Efetivo CTISP por escala

Referência	ADM	OPER	MEIO	X	TOTAL
<b>Efetivo CTISP</b>	<b>136</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>181</b>
<b>% do efetivo do CTISP</b>	<b>75,14%</b>	<b>24,31%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Observa-se que 75,14% do efetivo do CTISP está em expediente administrativo, enquanto 24,31% do efetivo em escala operacional, 0,55% em escala categorizada como Meio.

Somando-se o efetivo do CTISP com efetivo ativo do CBMSC, temos o efetivo em atividade na Corporação, sendo que a Tabela 14 mostra a porcentagem total de efetivo nas escalas categorizadas.

Tabela 14 - Distribuição efetivo em atividade por escalas

Referência	ADM	OPER	MEIO	X	Total
<b>Efetivo Ativo</b>	<b>1126</b>	<b>1310</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>2478</b>
<b>Efetivo CTISP</b>	<b>136</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>181</b>
<b>Total de efetivo empregado</b>	<b>1262</b>	<b>1354</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>2659</b>
<b>% do efetivo em atividade</b>	<b>47,46%</b>	<b>50,92%</b>	<b>0,45%</b>	<b>1,17%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: da autora, baseada relatórios DiRH/DP

Conforme exposto, verifica-se que, somada à escassez de inclusão de efetivo no CBMSC ao longo dos anos, ao fluxo constante de saída de efetivo, pelos diversos motivos já relacionados, tem-se um percentual de 47,46% do efetivo em atividade com turnos de trabalhos de expediente administrativo no CBMSC, ou seja, efetivo que não se encontra atuando no atendimento de ocorrências, e que reflete de maneira significativa na falta de efetivo para ser empregado na atividade fim da Corporação.

Destaca-se novamente, que 9,59% são Oficiais BM que exercem função de comando e gerenciamento das atividades da corporação, 7,14% do efetivo no CEBM, que são tanto militares dos setores administrativos, quanto os alunos bombeiros militares em cursos de formação e aperfeiçoamento, este número é variável, pois depende dos cursos oferecidos pelo CEBM. Diante deste número, não há como negar que o aperfeiçoamento constante da tropa é o ideal para manter um bom atendimento à comunidade nas diversas formas de serviços

prestado pelo CBMSC. A grande parte deste efetivo, por mais que esteja em turno de expediente administrativo, são alunos que estão em atividade de ensino em busca de aperfeiçoamento profissional.

Cabe destacar ainda, que no CBMSC, o relatório de efetivo retirado do SIGRH, no mês de julho de 2017, verifica-se um efetivo de 216 BBMM, o que equivale a 8,73% do efetivo em atividade, empregados em atividade técnica no CBMSC.

Até a edição da Lei Complementar nº 614, de 20 de dezembro de 2013, que fixou o subsídio mensal dos militares estaduais, a definição de atividade fim/operacional era utilizada para o pagamento de estímulo operacional, sendo a seção de atividades técnicas considerada como tal para a percepção da então chamada de hora-extra (SANTA CATARINA, 2013). Porém com a Lei 16.773, de 30 de novembro de 2015, a qual determinou que a jornada de trabalho do militar estadual será cumprida sob a forma de escalas de serviço e/ou expediente administrativo, os bombeiros militares lotados na atividade técnica passam a ser incluídos em turnos de trabalho de expediente administrativo, e somente alguns responsáveis pelas inserções especificam a função de analista ou vistoriador, não sendo possível, ainda, mensurar com exatidão o real efetivo empregado na atividade técnica (SANTA CATARINA, 2015).

Diante desta situação a Diretoria de Atividades Técnicas informa o número aproximado de 470 bombeiros militares realizando atividade técnica no CBMSC. Este número foi levantado após Seminário de Atividades Técnicas, no qual foi solicitado que os Batalhões encaminhassem todos os integrantes de SAT para participarem do evento.

A referida diretoria destaca através da nota Re: Nr 154-17-3ª/5ºBBM, que esse quantitativo de 470 BBMM não reflete aqueles que trabalham com exclusividade nas SAT, muitos acumulam outras funções operacionais e até mesmo administrativas, o que provavelmente explica o quantitativo de 216 BBMM encontrado no SIGRH. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2017b).

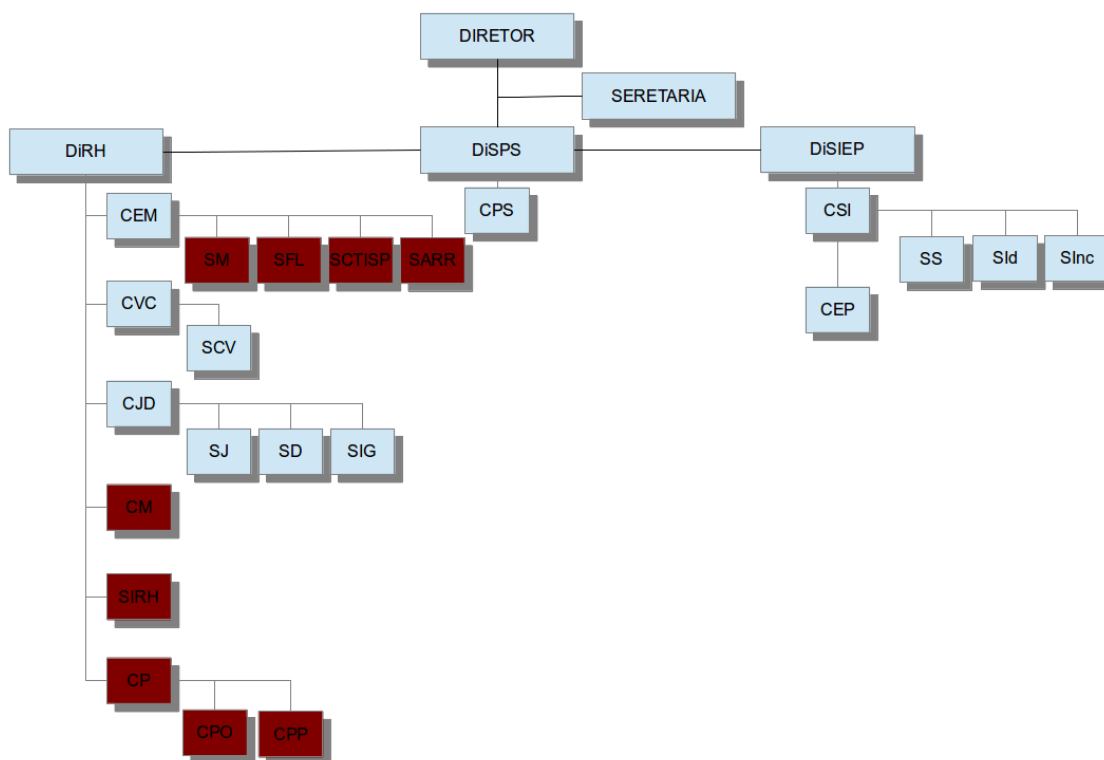
Além disso a atividade técnica, apesar de sua importância ímpar na corporação, possui alto índice de rotatividade o que impede a determinação exata do número exato de militares nesta atividade, sendo considerada atividade fim, de caráter operacional não emergencial.

### 4.3 ANÁLISE DAS FUNÇÕES DESENVOLVIDAS POR PRAÇAS NA DIRETORIA DE PESSOAL DO CBMSC

Segundo a Portaria nº 090/CBMSC/2010, de 03 de maio de 2010, a Diretoria de Pessoal (DP) é o órgão de direção setorial responsável pela a coordenação, execução, controle e fiscalização das atividades relacionadas com o pessoal (ativos, inativos e pensionistas do CBMSC), compreendidas pelas atividades de assistência médica, odontológica, psicológica, social, religiosa e sanitária estendidas às famílias bombeiros militares.

Conforme as Portarias nº 090/CBMSC/2010 e 337/CBMSC/2010, a estrutura da Diretoria de Pessoal é definida conforme Figura 5:

Figura 5 - Organograma Diretoria de Pessoal CBMSC



Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2017a)

De acordo com a documentação encaminhada pela Diretoria de Pessoal, a qual traz um levantamento das funções desenvolvidas na diretoria, retira-se as funções que são executadas por praça bombeiro militar, para uma melhor compreensão.

#### **4.3.1 Praças na Secretaria da DP**

Função atualmente desenvolvida por Soldado BM, o qual é subordinado diretamente ao Diretor de Pessoal.

Objetivo da função: organização, controle e arquivamento de processos e documentos da DP; efetuar e coordenar a expedição e recebimento de documentos da Diretoria de Pessoal; auxiliar diretamente o Diretor de pessoal; elaborar sumário e relatórios das atividades da Diretoria.

Rotinas desenvolvidas: protocolar documentos entregues na Diretoria de Pessoal, receber, selecionar, providenciar os encaminhamento e arquivos da documentação, produzir ofícios e encaminhamentos de correspondências, bem como outros documentos determinados pela chefia.

#### **4.3.2 Praças na Seção de Movimentação - SM**

Função atualmente desenvolvida por Soldado BM, o qual é subordinado à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: realizar as movimentações e confeccionar portarias de comando.

Rotinas desenvolvidas: realizar os trâmites necessários para produção das notas de movimentações dos militares; alimentar Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos com as alterações implementadas; confeccionar portarias de comando determinadas pelas chefia e alimentar o SIGRH com as alterações implementadas, atualizar planilhas de controle de pessoal.

#### **4.3.3 Praças na Seção de Férias e Licenças - SFL**

Função desenvolvida por Soldado BM o qual é subordinado à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: auxiliar nos processos de alteração, inclusive no SIGRH, de todas as programações de Férias, Licença Especial, Luto, Licença Maternidade, Licença Paternidade, Licença para Tratamento de Saúde, Nupcias, averbação de férias não gozadas, inserção de dependentes dos BBMM.

Rotinas desenvolvidas: alterações de afastamentos e inserção de dependentes.

#### **4.3.4 Praças na Seção de Coordenação do CTISP- SCTISP**

Função desenvolvida por praça graduado, preferencialmente do próprio Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública e subordinada à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: auxiliar no controle e contratação de bombeiros militares da reserva remunerada para compor o CTISP.

Rotinas desenvolvidas: recadastramento de inativos, cadastro de militares da reserva remunerada que são voluntários para o CTISP, preparo de documentação para designação do militar para o CTISP, controle do pessoal contratado, apoio ao CEM.

#### **4.3.5 Praças na Seção de Averbações e Reserva Remunerada - SARR:**

Função desenvolvida por Soldado BM e subordinada à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: auxiliar no serviço de averbação de tempo de serviço, e apostilamento dos processos de reserva remunerada, reformas e licenciamentos.

Rotinas desenvolvidas: averbação de tempo de serviço; documentação de transferência para a reserva remunerada; apostilamentos de reserva remunerada, reformas e licenciamentos.

#### **4.3.6 Praças na Seção de Suporte ao SIGRH**

Função desenvolvida por praça graduado e subordinada à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: coordenar e controlar as ações referente ao Sistema Integrado de Recursos Humanos;

Rotinas Desenvolvidas: controle e emissão de relatórios relativos ao sistema integrado de recursos humanos.

#### **4.3.7 Praças na Seção de Avaliação - SA**

Auxílio direto de soldado BM, subordinado a Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: cadastro e controle de diplomas e medalhas.

Rotinas Desenvolvidas: receber as indicações de diplomas Amigo do Bombeiro e medalhas, planilhar e controlar a emissão e concessão de medalhas e diplomas.

#### **4.3.8 Praças na Seção de Promoção - SP**

Auxílio direto de soldado BM, subordinado a Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: controle de atos de promoção dos bombeiros militares.

Rotinas Desenvolvidas: atos de análise dos candidatos à promoção. Alimentar planilha de cômputo de pontos para promoção, conforme determinação da chefia.

#### **4.3.9 Praças na Seção de Disciplina - CD**

Auxílio direto de soldado BM, subordinado a Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: controle de atos relativos a punições e comportamento dos bombeiros militares.

Rotinas Desenvolvidas: elaborar Boletim Reservado da corporação, analisar requerimentos de cancelamento de punição, providenciar o cancelamento, anulação de punições e inserção em sistema próprio, acompanhar o cumprimento das requisições judiciais, prestar informações requeridas pelo Poder Judiciário relativas a diretoria de pessoal.

#### **4.3.10 Praças na Seção de Justiça - SJ**

Auxílio direto de soldado BM, subordinado a Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: controle das requisições judiciais.

Rotinas Desenvolvidas: após recebimento da requisição judicial, controlar os atos para garantir a apresentação do militar na justiça militar.

#### **4.3.11 Praças na Seção de Consignações e Vencimentos - SCV:**

Função desenvolvida por praça graduado e subordinada à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: inserir, conferir e alterar as gratificações e descontos em folha de pagamento.

Rotinas desenvolvidas: lançar rubricas variáveis na folha de pagamento dos militares, como: desconto de pensões, substituição militar, desconto de mensalidades e gastos com associações, alterações de agência e conta corrente, gratificações diversas (Casa Militar, SSP e Comissão de licitações), gratificações de função, indenizações de ensino, inativação dos militares no SIGRH, cumprimento de decisão judicial, análise dos rejeitados da folha de pagamento, pagamento relativos a férias, pareceres, auxílio alimentação, isenção de imposto de renda, auxílio saúde, CTISP (lançamentos e exonerações).

#### **4.3.12 Praças na Seção de Pessoal Civil e Pensionistas -SPCP**

Função desenvolvida por praça graduado e subordinada à Divisão de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal.

Objetivo da função: inserir, conferir, alterar e exonerar as pensões alimentícias para descontos em folha de pagamento; lançamento de sentença de prestação pecuniária.

Rotinas desenvolvidas: lançamento de pensões alimentícias e prestações pecuniárias

#### **4.3.13 Praças no Centro de Promoção Social - CPS:**

Função desenvolvida por Soldado BM e subordinada à Divisão de Saúde e Promoção Social.

Objetivo da função: controle e implementação das ações referente à saúde e promoção social de bombeiros militares.



Rotinas desenvolvidas: encaminhamento de Atestados de Origem à JMC; encaminhamento de Fichas de Visita Médica; análise e encaminhamento à JMC de requerimentos de Ressarcimento de despesas médicas; análise e encaminhamento a JMC de requerimentos de Indenização Auxílio Saúde; análise e encaminhamento à JMC de requerimentos de Isenção de Imposto de Renda; análise e encaminhamento à JMC de requerimentos de Instauração de Inquérito Sanitário de Origem ou Nexo Causal; prestar informações sobre bombeiros militares, quando solicitado pela JMC; encaminhar para apoio psicológico e social, os bombeiros que procuram a DiSPS.

#### **4.3.14 Praças na Seção de Seleção - SS:**

Função desenvolvida por Soldado BM e subordinada à Divisão de Seleção, Ingresso e Estudo de Pessoal.

Objetivo da função: Execução e controle do serviço de criação, elaboração e aplicação dos Editais de Concurso Público para inclusão no CFSD e CFO, bem como nos Editais de Processo Seletivo Interno para os CFCs e CFS. Controle das demandas judiciais relacionadas aos assuntos da Divisão.

Rotinas desenvolvidas: Elaborar os Editais para a Seleção e inclusão; Controlar as demandas judiciais referentes aos assuntos da Divisão.

#### **4.3.15 Praças na Seção de Inclusão - Sinc**

Função desenvolvida por Soldado BM e subordinada à Divisão de Seleção, Ingresso e Estudo de Pessoal.

Objetivo da função: execução dos procedimentos de inclusão dos novos integrantes nos quadros de efetivo do CBMSC no SIRH e demais procedimentos correlatos aos atos de inclusão de pessoal, bem como a execução e controle das rotinas administrativas, relacionadas a controle, trâmite e arquivamento de toda a documentação da divisão.

Rotinas desenvolvidas: proceder aos atos de inclusão dos candidatos aprovados nos concursos públicos no SIRH; protocolo, controle e arquivamento da seção; inserção das notas fiscais para pagamento no SIGEF; elaboração do processo de pagamento; auxílio na elaboração de Editais, portarias, alterações de Editais e controle de prazos e publicações; elaboração, controle de planilhas e envelopes para os Concursos e Processos Seletivos;

controle e solicitações de materiais, bem como realizar cotações para encaminhamento à DLF; elaboração de atas e portarias; manter as pastas dos concursos atualizadas em meio físico e digital; arquivamento de dados no E-Sfinge; análise e planilhamento de dados no CIASC; cadastro e controle bimestral no sistema E-Sfinge.

#### **4.3.16 Praças na Seção de Identificação - SId**

Função desenvolvida por praça graduado e subordinada à Divisão de Seleção, Ingresso e Estudo de Pessoal.

Objetivo da função: execução e controle do serviço de identificação de pessoal da corporação, com a confecção e emissão de documento de identidade militar ao efetivo, nos atos de inclusão, emissão de segunda via e renovação da carteira de identidade, nos atos de promoção e reserva remunerada.

Rotinas desenvolvidas: Proceder a identificação do pessoal recém-incluído na corporação; proceder a emissão de 2ª via do documento de identidade nos casos de perda, roubo ou danificação da identidade; manter e controlar arquivo de pessoal identificado; controlar a emissão de cédulas de identidade; proceder a renovação da carteira de identidade do efetivo promovido; preparar e encaminhar processos de renovação de identidade do efetivo das OBMs do interior do Estado; auxiliar nas rotinas relacionadas aos concursos públicos e processos seletivos internos; auxiliar o Chefe da DiSIEP nas demais atividades da divisão, quando necessário.

A análise das rotinas desenvolvidas permite verificar que as funções desenvolvidas por praças na Diretoria de Pessoal são funções que vão desde as mais complexas até as mais simples. São funções de extrema importância, que embasam as decisões dos oficiais BM, sem as quais não é possível manter as atividades da diretoria. Porém, a mais vasta literatura sobre eficiência, eficácia e gestão de pessoas prevê a prioridade para os centros de missão, permanecendo nos centros de apoio somente o pessoal efetivo que seja essencial para o desenvolvimento estratégico da seção.

#### 4.4 ASPECTOS LEGAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS

Para verificar a possibilidade de inclusão de efetivo concursado civil em substituição aos praças que atuam na Diretoria de Pessoal do CBMSC, é necessária uma análise dos aspectos legais que envolvem esses servidores e a natureza da prestação dos serviços por eles executados.

##### 4.4.1 Agente Públicos

A expressão agentes públicos é a mais ampla que se pode conceber para designar os sujeitos que servem ao Poder Público como instrumentos expressivos de sua vontade ou ação, ainda que façam de forma eventual ou em alguns episódios específicos. Quem quer que for que desempenhe uma função estatal, enquanto estiver exercendo, é um agente público.

Não há como conceber administração sem os agentes públicos, da mesma forma como não existe a possibilidade de abstrair dos agentes para a projeção da vontade do Estado. Eles são integrantes dos órgão públicos e compõem a trilogia que dá o perfil da Administração: órgãos, agentes e funções (Carvalho Filho, 2013).

Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2013, p.77) conceituam agente público como “todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal”.

A Lei 8429, de 26 de junho de 1992, a qual dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito, firmou o conceito no Art 2º:

Reputa-se agente público, para efeitos dessa Lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição ou nomeação, designação, contratação ou qualquer forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior (BRASIL, 1992).

Mello (2013, p. 248) descreve que a noção abarca ainda:

[...] tanto o Chefe do Poder Executivo (em quaisquer das esferas) como os senadores, deputados e vereadores, os ocupantes de cargos ou empregos públicos da Administração direta dos três Poderes, os servidores das autarquias, das fundações governamentais, das empresas públicas e sociedade de economia mista nas distintas órbitas de governo, os concessionários e permissionários de serviço público, os delegados de função ou ofício público, os requisitados, os contratados sob locação civil de serviços e os gestores de negócios públicos.

Segundo Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2013, p.77), os agentes públicos dividem-se em cinco espécies: “agentes políticos, agentes administrativos, agentes honoríficos, agentes delegados e agentes credenciados”. Para ele a categoria agente administrativo constitui “a imensa massa dos prestadores de serviço à Administração direta e indireta do Estado” nas seguintes modalidades: “servidores públicos concursados (Art. 37, II, da CF/88); servidores públicos exercentes de cargos ou empregos em comissão titulares de cargos ou emprego público (Art. 37, V, da CF/88); servidores temporários, contratados “por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público (Art. 37, IX, da CF/88)”.

#### **4.4.2 Servidores Públicos**

Os servidores públicos, em sentido amplo, são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado, sob regime jurídico estatutário (regular, geral ou peculiar), administrativo especial, ou celetista (regido pela Consolidação das Leis do Trabalho), de natureza profissional e empregatícia (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2013).

Mello (2013, p. 253), em seu texto doutrinário, afirma que servidores públicos são um subgrupo dos servidores estatais, e uma designação genérica para todos os que “entretêm com o Estado e com as pessoas de Direito Público da administração indireta relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual sob vínculo de dependência.

Em sentido estrito, Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2013, p.482) afirmam que os servidores públicos são os titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral ou peculiar e integrantes da Administração direta, das autarquias e das fundações públicas com personalidade de Direito Público. Tratando-se de cargo efetivo, seus titulares podem adquirir estabilidade e estarão sujeitos a regime peculiar de previdência social.

A categoria dos servidores públicos possuem características como profissionalidade (exercem efetiva profissão no desempenho das funções públicas), definitividade (permanência no desempenho da função), relação jurídica de trabalho (órgão empregador e servidor). (CARVALHO FILHO, 2013).

A primeira classificação dos servidores públicos os dividem em civis e militares, sendo que a própria Constituição Federal os separa em dois grupos distintos, traçando normas específicas para cada um deles.

Os servidores públicos militares, de acordo com a EC nº 18/1998, são divididos em militares dos Estados, Distrito Federal e Territórios (Art.42 e parágrafos, CF) e militares das Forças Armadas, integrantes da União Federal (Art.142, §3º, CF).

Os servidores públicos civis possuem regras constitucionais que se encontram nos Arts. 39 a 41 da CF, bem como nos ordenamentos constitucionais dos Estados e estatutos específicos.

Os servidores públicos civis, aos quais destinam-se a caracterização deste presente trabalho, são também classificados como servidores públicos comuns, aos quais incumbem o exercício de funções administrativas em geral e o desempenho das atividades de apoio aos objetivos básicos do Estado, sendo servidores do regime geral contido no estatuto funcional básico. Nos estatutos estão inscritas as regras que incidem sobre a relação jurídica, razão por que nelas se enumeram os direitos e deveres dos servidores e do Estado (CARVALHO FILHO, 2013).

#### **4.4.3 O Acesso ao Serviço Público Civil por Concurso**

Concurso público segundo Carvalho filho (2013, p 628), “é o procedimento administrativo que tem por finalidade aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas”, sendo considerado o instrumento que melhor representa o sistema de mérito, por ser um certame em que todos participam em condições iguais.

Em seu Art. 37, I, a Constituição Federal de 88 determina que os cargos empregos e funções públicas sejam acessíveis aos brasileiros, assim como aos estrangeiros, que preencherem os requisitos estabelecidos em lei específica. Sendo que a investidura em cargo ou emprego público dependerá de aprovação prévia em concurso público, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarados em lei como de livre nomeação e exoneração.

Em seguida, o inciso II prevê que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as

nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Desta forma, não é mais juridicamente possível o concurso apenas de títulos, sendo considerada uma forma que não permite a disputa em igualdade de condições.

Condicionando o acesso aos cargos públicos ao preenchimento dos requisitos estabelecidos em lei específica, a Constituição Federal determinou que as administrações federal, estaduais ou municipais ficam autorizadas a estabelecer exigências quanto a capacidade física, psicológica, moral, técnica, científica e profissional que entendam ser indispensáveis para o exercício das funções, sempre em consonância com os princípios da eficiência, moralidade e aperfeiçoamento do serviço público, previstos também na Constituição Federal (DA CRUZ, 2013).

Nos demais incisos pertencentes ao Art. 37, a CF/88 fixa a validade dos concursos públicos (até dois anos prorrogável uma vez, por igual período), sendo que durante a validade de um concurso, o candidato classificado será convocado com prioridade sobre novos concursados.

Ainda com relação ao certame concursal, o inciso VIII, do art. 37 da CF, determina que nova lei deverá fixar percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá ainda os critérios de admissão para estes.

Desta forma, a Lei 7853, de 24 de outubro de 1999, estabelece o apoio às pessoas portadores de deficiência e sua integração social, além de enunciar como fundamentais os princípios da igualdade de tratamento e oportunidade, justiça social, respeito à dignidade humana e outros de caráter social (BRASIL, 1999a). O Decreto 3298, de 20 de dezembro de 1999, regulamenta a lei acima e estabelece, ainda, a política nacional para integração da pessoa portadora de deficiência. Neste decreto foram definidas e classificadas as deficiências, bem como foram definidas as normas de acesso ao trabalho, destacando-se a exigência de dois a cinco por cento dos cargos por portadores de deficiência (BRASIL, 1999b). Torna-se assim, perfeitamente aplicável o acesso dos portadores de deficiências ao quadro de servidores civis do CBMSC.

#### **4.4.4 Investidura em Cargo Público Civil**

Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2012, p. 84) entendem que “Todo agente público vincula-se ao Estado por meio de ato ou procedimento legal a que se denomina investidura,

variável na forma e nos efeitos, segundo a natureza do cargo, do emprego, da função ou do mandato que se atribui ao investido”.

Da mesma forma, Carvalho Filho (2013, p. 621) afirma que “a investidura retrata uma operação complexa, constituída de atos do Estado e do interessado, para permitir o legítimo provimento do cargo público”. Acrescenta ainda que nomeação seria o “ato administrativo que materializa o provimento originário de um cargo”, e que a posse seria “o ato da investidura pelo qual ficam atribuídos ao servidor as prerrogativas, os direitos e os deveres do cargo”, sendo que ao final o exercício “representa o efetivo desempenho das funções atribuídas ao cargo”.

#### **4.4.5 A Estabilidade do Servidor Público Civil**

Com relação a estabilidade do servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, o Art. 41 da CF/88 afirma que a mesma se dá após três anos de efetivo exercício, sendo condição para a aquisição da estabilidade a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Segundo Carvalho Filho, (2013, p. 670), e conforme determinado pela própria CF/88, “caso a administração não institua a comissão ou esta retarde sua decisão para após o prazo de três anos, deverá considerar-se que o servidor, cumprido o prazo, terá adquirido a estabilidade, mesmo sem a avaliação da comissão”. Pois a norma de criação da comissão foi criada a favor da Administração, e se esta não instituir a comissão, tacitamente está avaliando positivamente o servidor.

Adquirida a estabilidade, o servidor passa a constituir direitos como à reintegração, à disponibilidade e ao aproveitamento, todos conforme o Art. 41 parágrafos segundo e terceiro da Constituição Federal (DI PIETRO, 2013).

O servidor público só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado; processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Da mesma forma, a Constituição Estadual prevê em seu Art. 29, o mesmo enunciado do Art. 41 da CF/88, acrescentando que caso seja invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito à indenização, aproveitado em outro cargo, ou

posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço. Caso seja extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até o seu adequado aproveitamento em outro cargo.

O Estatuto dos Servidores Públicos Civis, conceitua Estabilidade em seu Art. 47, como sendo direito que adquire o funcionário nomeado por concurso de não ser exonerado ou demitido, após 02 (dois) anos de tempo de serviço, senão em virtude de sentença judicial ou processo disciplinar em que se lhe tenha assegurado ampla defesa, acrescentando ainda que a estabilidade diz respeito ao serviço público e não ao cargo.

#### **4.4.6 Necessidade de Estágio Probatório do Servidor Público Civil**

Para Marinela (2013, p. 717), estágio probatório “é o período de prova para o servidor, de teste, em que o candidato vai ser avaliado quanto às suas aptidões para o exercício do cargo”. Desta forma, após este período confirmatório, caso o servidor não cumpra com os requisitos exigidos para o cargo, será exonerado, após submetido ao devido processo legal, ao contraditório e ampla defesa, por sua inabilitação em estágio probatório.

Carvalho Filho complementa o tema acrescentando que, mesmo sendo já estável, quando o servidor assumir novo cargo, terá que cumprir novo estágio probatório desse novo cargo:

Se um servidor já é estável no cargo de “Auxiliar Administrativo” e, após concurso, é investido no cargo de “Psicólogo”, deverá sujeitar-se a novo estágio probatório antes de admitir estabilidade. Temos admitido, no entanto, que, se o estatuto funcional for silente, deve assegurar-se ao servidor a possibilidade de retorno ao seu antigo cargo no caso de não ser aprovado no período probatório relativo ao cargo novo. Uma das soluções é a de não consumir a exoneração antes da estabilidade, permanecendo o servidor com licença ou afastamento sem remuneração. Assim entendemos por não parecer justo e legítimo descartar o servidor de uma situação de permanência para introduzi-lo numa outra de instabilidade, sobretudo quando foi habilitado através de novo concurso e sua atividade vai ser produzida em prol do próprio Poder Público. (CARVALHO FILHO, 2013, p.672).

Sendo comprovado por devido processo legal, que durante o estágio probatório o servidor não satisfaz as exigências legais do cargo, e que seu desempenho é ineficaz, será procedida à exoneração, a qual Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2013, p. 509) afirmam não ser por punição, não sendo inclusive considerada como uma demissão, sendo sim, “a simples



dispensa do servidor, por não convir à Administração sua permanência, uma vez que seu desempenho funcional não foi satisfatório nessa fase experimental”.

#### 4.4.7 A Aposentadoria do Servidor Público Civil

Aposentadoria é um direito constitucional do servidor público civil, que se caracteriza por perceber determinada remuneração em inatividade, desde que diante da ocorrência de certos fatos jurídicos que são previamente estabelecidos.

Carvalho Filho (2013, p. 698) considera aposentadoria:

um fato jurídico administrativo que precisa se formalizar através de um ato administrativo da autoridade competente. Esse ato sujeita-se a apreciação do Tribunal de Contas, a quem incumbe verificar a legalidade diante da efetiva consumação do suporte fático do benefício. (Art. 71, III, CF).

O prazo para apreciação e controle externo do Tribunal de Contas, bem como de autocontrole por parte da Administração, é de cinco anos a contar da entrada do processo àquela referida corte.

Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2013, p 522) afirmam que “os requisitos e critérios para aposentadoria e para a pensão tais como estabelecidos pela Constituição, não podem ser alterados pela legislação ordinária, sendo também vedada a adoção de outros por ela não previstos”.

A forma de aposentadoria a qual tem direito o servidor, depende diretamente do regime previdenciário ao qual está ligado, de acordo com o Art. 40 da CF/88.

Segundo Marinela (2013, p. 769) existem quatro modalidades de aposentadoria, com parâmetro de idade e tempo de contribuição (introduzidos pela EC nº 20):

**a) Aposentadoria por invalidez permanente** – Art. 40, I - caracterizada a invalidez permanente, o servidor tem direito de se aposentar com proventos proporcionais ao tempo de contribuições, exceto se decorrente de invalidez em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, nos termos da lei, hipótese em que o servidor terá direito a proventos integrais;

**b) Aposentadoria compulsória** – Art. 40, II – ocorre aos 70 anos de idade, independente de ser homem ou mulher, tendo o servidor direito a proventos proporcionais ao tempo de contribuição. Obviamente que o servidor poderá receber proventos integrais se atingir os requisitos necessários para tanto;

**c) Aposentadoria voluntária** – Art. 40, III – desde que cumprido o tempo mínimo de dez anos de efetivo serviço no serviço público e cinco anos no cargo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições:

**I) proventos integrais** – desde que atingidos os seguintes critérios: 60 anos de idade e 35 anos de contribuição, se homem, e 55 anos de idade e 30 anos de contribuição, se mulher;

**II) proventos proporcionais** – com 65 anos de idade, se homem, e 60 anos de idade, se mulher, não havendo previsão de tempo de contribuição porque o servidor receberá proporcionalmente ao tempo que contribuiu.

**d) Aposentadoria especial** – hoje há a possibilidade de aposentadoria especial para o professor (art. 40, § 5º), para deficiente físico (art. 40, § 4º, inciso I), para os que exerçam atividades de risco (art. 40, § 4º, inciso II) e para aqueles cujas atividades sejam exercidas sob condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física (art. 40, § 4º, inciso III), não sendo admitido qualquer outro tratamento especial.

A Lei 6.745, de 28 de dezembro de 1985, o Estatuto dos Servidores Públicos Civis, traz nos artigos de 42 a 46, todas as determinações de contagem de tempo de serviço para aposentadoria, e também nos artigos de 107 a 113, as diversas especificações sobre as regras de aposentadoria do servidor público civil (SANTA CATARINA, 1985).

#### **4.4.8 Direito à Paralisação e Sindicalização do Servidor Público Civil**

Através da EC nº 19/98, o Artigo 37 da CF /88 traz nos incisos VI e VII, o direito à livre associação sindical e à greve para o servidor público civil, sendo que o primeiro é considerado auto aplicável e o último, deve seguir os termos e limites definidos em lei específica.

Na Constituição Estadual, a EC 38/04 traz no inciso XXI o direito à greve nos termos e limites definidos em lei específica federal, permitindo da mesma forma no inciso XX, a livre associação sindical.

Segundo Di Pietro (2013, p. 622), como há exigência constitucional de lei específica, e em sendo “a matéria servidor público” não privativa da União, “entende-se que cada esfera de governo deverá disciplinar o direito de greve por lei própria. Já Carvalho Filho (2013, p 762) discorda, e reafirma o dispositivo trazido pela EC 38/04 à Constituição Estadual de que “trata-se de dispositivo situado no capítulo da Administração Pública”, cabendo desta forma, uma lei federal para “enunciar, de modo uniforme, os termos e condições para o exercício do direito a greve, constituindo-se como parâmetro para toda a Administração”.

Apesar de ainda não haver lei que defina os termos e os limites em que o direito de greve poderá ser exercido, o Supremo Tribunal Federal julgou procedente o pedido em Mandado de Injunção nº 631/MS, Rel. Min Ilmar Galvão, DJ: 2.8.2002, pela aplicação da Lei 7783/89, a qual regula os movimentos grevistas no setor privado, aos servidores públicos civis até que seja suprida a omissão legislativa, mantendo, porém, a restrição aos policiais civis. E

posteriormente, em outubro de 2007, nos julgamentos dos MI nº 670, 708 e 712, decidiu o STF por aplicar também a Lei 7701/88, além da 7783/89 (MARINELA, 2013).

Apesar das controvérsias, tem-se predominado a posição de que o movimento grevista é ilegal, sendo que a jurisprudência majoritária autoriza o regime de compensação de horas ou o desconto dos vencimentos nos dias de ausência por serem considerados como falta ao trabalho.

Não é admitida a pena de demissão pelo simples fato do servidor ter feito greve, sendo necessária uma infração funcional, pré definida em estatuto e punível como tal, o que não é caso. Mesmo que haja a intenção de aplicação da pena forçosa de “abandono de cargo”, deverá haver a comprovação através de procedimento administrativo disciplinar, com contraditório e ampla defesa, dependendo inclusive da caracterização do sentimento hostil de abandonar o cargo (MARINELA, 2013).

No caso dos servidores em estágio probatório, os mesmos possuem a mesma condição de servidores estatutários, não permitindo que a Administração proceda uma exoneração em caso de greve. Afirmo ainda, que nem lei, nem estatuto, podem prever a exoneração imediata de servidor em estágio por ter participado de greve, primeiramente por estar supondo que a greve seria um abuso de poder e não como direito legítimo e segundo por fazer distinção entre servidor estável e não estável sem amparo normativo, sendo ambos inconstitucionais. (CARVALHO FILHO, 2013).

Destaca-se ainda, que o Art. 142, § 3º, IV, proíbe a greve e a sindicalização ao militar, sendo aplicável da mesma forma aos militares estaduais por força do Art. 42, § 1º da CF/88.

Com relação a sindicalização, o Art. 8º da CF/88 determina as regras, as quais serão aplicadas da mesma forma ao servidor público civil:

- I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical;
- II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;
- III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;
- IV - a assembleia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei;
- V - ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato;
- VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho;

VII - o aposentado filiado tem direito a votar e ser votado nas organizações sindicais;

VIII - é vedada a dispensa do empregado sindicalizado a partir do registro da candidatura a cargo de direção ou representação sindical e, se eleito, ainda que suplente, até um ano após o final do mandato, salvo se cometer falta grave nos termos da lei.

Parágrafo único. As disposições deste artigo aplicam-se à organização de sindicatos rurais e de colônias de pescadores, atendidas as condições que a lei estabelecer (BRASIL, 1988).

Segundo Marinela (2013, p. 729) “o principal papel da sindicalização é a sua utilização como instrumento de pressão para as reivindicações sociais e econômicas”. Porém, em sendo a remuneração dos servidores públicos civis fixadas por lei e condicionadas à previsão legal, há um impedimento às negociações econômicas por parte dos sindicatos.

#### 4.5 O CARGO TÉCNICO ADMINISTRATIVO PELA LC 582/2012

Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2013, p. 478) definem Quadro Funcional como sendo “o conjunto de carreiras, cargos isolados e funções gratificadas de um mesmo serviço, órgão ou poder”, sendo que este quadro pode ser provisório ou permanente, mas sempre estanque, não sendo admitido, portanto, promoção ou acesso de um para o outro.

Cargo público é definido como a mais simples e indivisível unidade de competência expressada por um agente público para o exercício de uma função pública, representa um lugar dentro da organização funcional da Administração Pública, de direito público. Possuem regime jurídico definido em lei, denominado assim regime geral ou estatutário, de índole institucional, não contratual. A criação ou extinção do cargo público serão realizadas por lei, salvo as exceções, sendo já criados em número certo, denominação própria e remuneração correspondente (MARINELA, 2013).

Já função pública é definida por Cavalho Filho (2013, p. 611) como sendo “sinônimo de atribuições e corresponde às inúmeras tarefas que constituem o objeto dos serviços prestados pelos servidores públicos”.

O efetivo de servidores civis do Corpo de Bombeiros Militar são os integrantes do, então Quadro Único de Pessoal da Administração Direta, que passou a ser denominado de Quadro de Pessoal do Poder Executivo, pela Lei Complementar 676, de 12 de julho de 2016. Os cargos são de provimento efetivo, sendo que o artigo 5º da Lei Complementar 582, de 30 de novembro de 2012, amplia para 185 (cento e oitenta e cinco) vagas e os distribuí conforme Anexo III da mesma lei, conforme segue:

Figura 6 - Quadro de Pessoal Civil do CBMSC - Anexo III – LC 582/2012

GRUPO OCUPACIONAL	CARGO	Total de vagas existentes antes desta Lei Complementar	Vagas a serem ativadas a partir de 2015
OCUPAÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR (ONS)	ANALISTA EM INFORMÁTICA	01	-
	ENGENHEIRO	09	06
	MÉDICO	02	-
	QUÍMICO	01	-
	PSICÓLOGO	-	01
OCUPAÇÕES DE NÍVEL ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL II (ONO II)	<b>TÉCNICO EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	22	18
	TÉCNICO EM DESENHO	02	-
	TÉCNICO EM INFORMÁTICA	22	18
	TÉCNICO EM ATIVIDADES DE ENGENHARIA	03	-
OCUPAÇÕES DE NÍVEL AUXILIAR (ONA)	AGENTE DE SERVIÇOS GERAIS	80	-
TOTAL		142	43
TOTAL GERAL		185	

Fonte: Santa Catarina, 2017a, grifado pela autora.

O Art. 6º da LC 582/ 2012, determina que 142 (cento e quarenta e duas) vagas do quadro de efetivo de servidores civis sejam ativadas conforme tabela acima, e ainda, outras 43 (quarenta e três) possuem data de ativação a partir de 2015 (SANTA CATARINA, 2012).

A Lei Complementar 676, de 12 de julho de 2016, instituiu o Plano de Cargos e Vencimentos dos servidores públicos civis do Quadro de Pessoal do Poder Executivo e estabelece outras providências. A LC 676/16 passou a revogar parcialmente a LC 81/93, sendo que o Art. 3º, § 6º, passou a regular as atribuições, nível de formação e habilitação profissional exigidos para o exercício dos cargos, conforme descritos no Anexo IV da mesma lei, bem como o art. 4º, da LC 676/2016, deu nova denominação aos grupos ocupacionais (SANTA CATARINA, 2016).

O cargo de técnico em atividades administrativas, que está descrito como Ocupação de Nível Administrativo e Operacional II (ONO II) na LC 582/2012 passa a ser denominado de Grupo Ocupacional ANT (Atividades de Nível Técnico) o qual corresponde às atividades de suporte e execução de serviços técnicos e administrativos em suas várias modalidades, para cujo exercício é exigido o grau de instrução de ensino médio ou educação profissional técnica de ensino médio (SANTA CATARINA, 2012).

Conforme a LC 676/2016, o Grupo Ocupacional é o conjunto de cargos de provimento efetivo, reunidos segundo a formação, qualificação, atribuições e grau de complexidade e responsabilidade. Já o Nível determina a graduação vertical ascendente, existente em cada Grupo Ocupacional, sendo que a Referência é a graduação horizontal ascendente, existente em cada Nível (SANTA CATARINA, 2016).

A Figura 7 mostra a descrição e especificação do Cargo de Técnico em atividades administrativas, conforme descrito em LC 676/16, Anexo IV:

Figura 7 - Descrição e especificação do cargo Técnico em Atividades Administrativas

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: TÉCNICO EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	
GRUPO OCUPACIONAL: ATIVIDADES DE NÍVEL TÉCNICO	CÓDIGO: ANT NÍVEL: 1 a 4
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Organiza e executa serviços auxiliares nas áreas técnica e administrativa.	
DESCRIÇÃO DETALHADA: 1 - Coordenar e executar trabalhos relacionados com a organização e atualização de arquivos e fichários; 2 - Redigir instruções, ordens de serviço, minutas de cartas, ofícios, memorandos e atos administrativos sobre assuntos do órgão; 3 - Auxiliar na aquisição e, suprimento de material permanente e de consumo, divulgação de editais e outras tarefas correlatas; 4 - Coordenar, controlar e executar o cadastramento dos bens de caráter permanente; 5 - Auxiliar o pessoal técnico na definição de objetivos e no planejamento administrativo do órgão; 6 - Auxiliar e propor o aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como, métodos e técnicas de trabalho; 7 - Participar, mediante supervisão e orientação, de trabalhos relacionados à concorrência ou tomada de preços para aquisição de material, redigindo atos, termos de ajuste e contratos correspondentes; 8 - Executar trabalhos referentes a registro, análise e controle de serviços contábeis; 9 - Executar trabalhos relativos a balancetes, análises e controles estatísticos; 10 - Executar serviços de cadastro geral, manutenção e organização de arquivos cadastrais, microfilmagem, e equipamento específico; 11 - Executar serviços de análise e encaminhamento de processos, pesquisa legislativa e jurisprudencial; 12 - Executar serviços relativos à atualização de registros funcionais, elaboração de folhas de pagamento, datilografia, cadastramento de servidores, operação de máquinas diversas e compra e controle de material; 13 - Acompanhar, em todas as fases, os processos referentes ao registro do comércio; 14 - Expedir registros, carteiras e outros documentos sob orientação superior; 15 - Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentos e correspondência em geral; 16 - Secretariar autoridades de hierarquia superior, taquigrafando e redigindo expedientes relacionados às suas atividades; 17 - Integrar-se em projetos de pesquisa, levantamento de dados e diagnósticos, emprestando apoio administrativo necessário; 18 - Fornecer dados estatísticos e apresentar relatórios de suas atividades; e 19 - Executar outras atividades compatíveis com o cargo.	
<b>ESPECIFICAÇÕES</b>	
HABILITAÇÃO PROFISSIONAL: Conclusão do Ensino Médio.	
JORNADA DE TRABALHO: 40 horas semanais.	

Fonte: Santa Catarina (2016)

Da descrição detalhada do cargo de Técnico em Atividades Administrativas e após ser traçado um paralelo com a descrição das funções executadas pelas praças BM na Diretoria de

Pessoal do CBMSC, conforme capítulo 4.3 do presente trabalho, verifica-se que a natureza das funções são compatíveis e que o rol de atividade e rotinas desempenhadas pelas praças nas 16 (dezesesseis) funções descritas na Diretoria de Pessoal, na sua grande maioria, sendo então, passíveis de serem realizadas por técnicos em atividades administrativas, caso seja preenchidas as 40 vagas previstas no Quadro de Servidor Civil do CBMSC.

Mesmo após quase cinco anos da legislação citada, não houve inclusão de servidor público civil no CBMSC. Tal situação pode se dar por motivos que fogem do domínio dos gestores, como a falta de recursos do Estado, mas pode ocorrer também por uma resistência interna em admitir uma possível substituição do efetivo militar por efetivo civil, nas atividades administrativas da corporação.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A aplicação do questionário objetivou auxiliar na construção do último objetivo específico o qual pretende identificar as razões da não adoção da Lei Complementar 582 de 30 de novembro de 2012, bem como a viabilidade de uma possível utilização do quadro civil na Diretoria de Pessoal do CBMSC.

O instrumento utilizado na pesquisa de campo foi um questionário semiestruturado com cinco perguntas abertas, o qual objetivou estimular a participação dos entrevistados, que ficaram livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a um rol de alternativas previamente determinadas. As contribuições com comentários, explicações e esclarecimentos foram extremamente significativos para a pesquisa.

A população pesquisada foi de 24 (vinte e quatro) oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que trabalharam e/ou, ainda trabalham, como chefes ou diretores da Diretoria de Pessoal CBMSC, bem como 02 Comandantes Gerais do CBMSC que estavam no cargo após a edição da LC 582/2012. Ao entrevistá-los busca-se, da mesma forma, verificar a viabilidade da substituição de efetivo praça bombeiro militar por efetivo civil concursado. Da população pesquisada, 20 oficiais responderam aos questionamentos, ficando assim definida a amostra da pesquisa. Três oficiais são efetivos da reserva remunerada e que não possuem cadastro atualizado no setor de Cadastro de Inativos da Diretoria de Pessoal, nem tão pouco no SIGRH. Outros dois oficiais estão em afastamento temporário do serviço sem retorno dos questionários.

#### 4.6.1 Análise da possibilidade de substituição de efetivo BM por efetivo civil

O primeiro questionamento visa verificar a opinião pessoal dos chefes e diretores da Diretoria de Pessoal do CBMSC, inclusive os que já não atuam mais naquele setor, bem como os comandantes gerais que ocupam/ocuparam o cargo, desde a edição da LC 582/2012, sobre a substituição de todo efetivo de praças da Diretoria, por efetivo Civil, contratado através de concurso público.

Tabela 15 - Questionamento 01, opinião sobre a substituição de todo efetivo de praças da DP por efetivo civil.

OPINIÃO	NÚMERO DE OFICIAIS
A FAVOR	11
CONTRA	4
CONCORDA EM PARTES	5

Fonte: da autora, 2017

Verifica-se, na Tabela 15, que 11 (onze) oficiais se posicionam a favor da substituição de todo efetivo de praças, 04 (quatro) se posicionam contra, e 05 (cinco) oficiais concordam em partes com a substituição total.

Tabela 16 - Contribuições dos que se posicionam a favor da substituição de todo efetivo de praças da DP

CONTRIBUIÇÕES A FAVOR	
OPINIÃO	NÚMERO DE OFICIAIS
REFORÇO OPERACIONAL	8
SUBSTITUIÇÃO GRADATIVA	1
SUBSTITUIÇÃO IMEDIATA	3
COORDENAÇÃO OFICIAL BM	4

Fonte: da autora, 2017

Dos oficiais que se posicionam a favor da substituição de todo efetivo de praças, verifica-se, na Tabela 16, que 08 (oito) destacam que a medida possibilitará um reforço do efetivo operacional, 01 (um) afirma que a substituição deva ser gradativa, 03 (três) defendem a substituição imediata de todo efetivo, e 04 (quatro) afirmam que a coordenação do serviço deve ser feita por oficial BM.



Tabela 17 - Contribuições dos que se posicionam contra a substituição de todo efetivo de praças da DP

<b>CONTRIBUIÇÕES CONTRA</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
PERDA CONTROLE	3
ESTUDO DAS FUNÇÕES	1
MILITARES POSSUEM EXPERIÊNCIA DA CASERNA	1
MENOS COMPROMETIMENTO DO CIVIL	1

Fonte: da autora, 2017

Dos respondentes que se posicionam contra a substituição de todo efetivo de praças da diretoria de pessoal, verifica-se, na Tabela 17, que 03 (três) acrescentam que tal medida levaria a perda do controle dos processos realizados na diretoria, 01 (um) afirma que deveria haver um prévio estudo sobre as funções que poderiam ser substituídas, 01 (um), que os militares possuem mais experiência de caserna, que auxiliaria nos processos nas seções da diretoria, e, 01 (um) afirma que o funcionário civil tende a ter menos comprometimento com o serviço, que o militar.

Tabela 18 - Contribuições dos que concordam em partes com a substituição de todo efetivo de praças da DP

<b>CONTRIBUIÇÕES CONCORDA EM PARTES</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
SUBSTITUIÇÃO PARCIAL	4
PERDA DE CONTROLE	1
COORDENAÇÃO OFICIAL BM	4
REFORÇO OPERACIONAL	1
ECONOMIA PARA ESTADO	1

Fonte: da autora, 2017

Dos oficiais que concordam em partes com a substituição total do efetivo de praças da DP, conforme Tabela 18, 04 (quatro) acrescentam que a substituição deveria ser somente de uma parcela do efetivo, 01 (um) afirma que o CBMSC perderia o controle dos processos executados nas seções, 04 (quatro) reafirmam que a coordenação deva ser realizada sempre por oficial BM, 01 (um) aponta que o efetivo realocado poderia reforçar as unidades operacionais e 01 (um) acrescenta ainda, que tal medida levaria a uma economia para o Estado, em termos de contratação de pessoal.

O segundo questionamento tem o objetivo de verificar se não todas as funções, quais seriam as funções que são atualmente executadas por praça bombeiro militar, mas que, em tese, podem ser executadas por civil, sem prejuízo para o serviço da seção.

Tabela 19 - Questionamento 02, existem funções passíveis de serem substituídas.

<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
EXISTE	19
NÃO EXISTE	1

Fonte: da autora, 2017

Desta forma, a Tabela 19 mostra que 19 (dezenove) oficiais afirmam existir funções na Diretoria de Pessoal passíveis de serem executadas por servidor civil, sem prejuízo para o serviço. Um oficial afirma não existir função alguma que deva ser feita por civil. Os respondentes fizeram ainda as contribuições abaixo.

Tabela 20 - Contribuições dos que consideram existir funções que possam ser substituídas.

<b>CONTRIBUIÇÕES – EXISTE</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
TODAS AS FUNÇÕES	9
ALGUMAS FUNÇÕES DE AUXILIARES	10
COORDENAÇÃO OFICIAL BM	13

Fonte: da autora, 2017

Tabela 21 - Contribuições dos que consideram não existir funções que possam ser substituídas.

<b>CONTRIBUIÇÕES – NÃO EXISTE</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
FALTA REGULAMENTAÇÃO	1
ALGUMAS FUNÇÕES AUXILIARES	1
COORDENAÇÃO OFICIAL BM	1

Fonte: da autora, 2017

Entre os que afirmam que existem funções, Tabela 20, 09 (nove) tem o posicionamento de que todas as funções executadas por praças, podem ser realizadas por civis, e ainda, 10 (dez) respondentes dizem que somente algumas funções podem ser executadas por civis. Destaca-se ainda, que 13 (treze) oficiais reafirmam na questão 02, que as seções devem ser coordenadas por oficiais BM. Com relação as contribuições do respondente que afirmou não existir função que possa ser feita por efetivo civil na DP, Tabela 21, houve ainda a manifestação de que há a necessidade de regulamentação da LC 582/2012 quanto a contratação de efetivo civil, bem como, caso isso ocorra, afirma ainda que somente algumas funções de auxiliares seriam passíveis de serem executadas por civis, desde que sempre coordenadas por oficiais BM.

As funções executadas por praças que foram elencadas como passíveis de serem substituídas por efetivo civil foram: na Secretaria da DP; na Divisão de Recursos Humanos (DiRH); Centro de Controle de Efetivo e Movimentação (CEM); Seção de Férias e Licenças (SFL); Seção do Corpo Temporário dos Integrantes da Segurança Pública (SCTISP); Centro de Justiça e Disciplina (CJD); Seção de Suporte do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIG); no Centro de Consignações, Vencimentos, Cíveis e Pensionistas (CVC) (inclusive com formação na área de contabilidade); seção de Pessoal Civil e Pensionistas – SPCP; na Comissão de Mérito (CM); no SIGRH; na Divisão de Saúde e Promoção Social (DiSPS); no Centro de Promoção Social (CPS), (inclusive com psicólogos e assistentes sociais); na Divisão de Seleção, Inclusão, e Estudos de Pessoal (DiSIEP), como auxiliares; no Centro de Seleção e Inclusão (CSI); na Seção de Identificação (Sid) e na Seção de Promoção (SP).

Ainda com relação a inclusão de efetivo civil, a questão de número 04, buscava verificar se, na opinião dos entrevistados, deve haver um equilíbrio entre efetivo civil e militar nas atividades administrativas. Das respostas levantadas, Tabela 22, 11 (onze) afirmam que deve haver um equilíbrio entre civis e militares nas seções administrativas, ao passo que 09 (nove) relatam não haver necessidade de equilíbrio algum.

Tabela 22 - Questão 4, opinião sobre a necessidade de equilíbrio entre efetivo civil e militar

OPINIÃO	NÚMERO DE OFICIAIS
SIM	11
NÃO	9

Fonte: da autora, 2017

Os respondentes que afirmam que deva haver um equilíbrio com relação ao efetivo de militares e civis nas seções administrativas, ainda acrescentam contribuições, conforme Tabela 23, as quais são: 02 (dois) respondentes afirmam que uma possível substituição deva ocorrer de forma gradativa, 07 (sete) oficiais afirmam que os civis devam somente fazer funções de auxiliares nas seções administrativas, 2 (dois) respondentes consideram que os salários das praças são incompatíveis com as funções executadas de auxiliar administrativo. Dos respondentes 11 (onze) reafirmam que as funções devam sempre ser coordenadas por oficial BM, 02 (dois) consideram que setores estratégicos devem ter somente militares

atuando e 01 (um) afirma que deve haver um criteriosa seleção dos civis que vão atuar na Diretoria de Pessoal do CBMSC.

Tabela 23 - Contribuições dos oficiais que consideram que deve haver um equilíbrio

<b>CONTRIBUIÇÕES - SIM</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
SUBSTITUIÇÃO GRADATIVA	2
COORDENAÇÃO OFICIAL BM	12
AUXILIARES CIVIS	7
ALTA REMUNERAÇÃO DOS PRAÇA PARA AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
SETORES ESTRATÉGICOS COM MILITARES	2
CRITERIOSA SELEÇÃO DOS CIVIS	1

Fonte: da autora, 2017

Ainda, dos oficiais que afirmaram que não deve haver um equilíbrio entre efetivo militar e civil nas seções administrativas, conforme Tabela 24, 06 (seis) afirmaram que todas as funções executadas por praças devem ser executadas por efetivo civil, 04 (quatro) afirmaram que deva haver a substituição para se manter o foco do efetivo militar na atividade operacional, 06 (seis) respondentes reafirmaram na quarta questão que a coordenação da atividade deve ser sempre feita por oficial BM, e 01 (um) contribui afirmando que o efetivo de militar deve sempre ser superior nas seções administrativas, tudo conforme tabela abaixo:

Tabela 24 - Contribuições dos oficiais que consideram que não deva haver um equilíbrio

<b>CONTRIBUIÇÕES - NÃO</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
TODAS AS FUNÇÕES DE PRAÇAS DEVEM SER EXECUTADAS POR CIVIS	7
SUBSTITUIR PARA MANTER FOCO NA ATIVIDADE OPERACIONAL	4
COORDENAÇÃO OFICIAL BM	7
EFETIVO MILITAR DEVE SEMPRE SER SUPERIOR NA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA	1

Fonte: da autora, 2017

#### 4.6.2 A influência da Cultura Organizacional na substituição de efetivo BM

A terceira questão visa analisar o entendimento dos oficiais que atuam, ou atuaram, na Diretoria de Pessoal do CBMSC, quanto a influência da cultura organizacional na aceitação e recepção de funcionários civis, para executarem a atividade administrativa, sobretudo na DP/CBMSC.

Dos respondentes, conforme Tabela 25, 13 (treze) afirmam que a cultura organizacional permite a inclusão de efetivo civil para o desenvolvimento de atividade extremamente administrativas, 05 (cinco) afirmam não permitir.

Tabela 25 - Questão 03, influência da cultura organizacional

OPINIÃO	NÚMERO DE OFICIAIS
PERMITE	14
NÃO PERMITE	6

Fonte: da autora, 2017

Dentre as respostas dos que afirmam que a cultura organizacional permite, Tabela 26, destaca-se a manifestação de 04 (quatro) respondentes que afirmam que a cultura já permite inclusive na atividade fim do CBMSC, 02 (dois) respondentes afirmam que a maior resistência será por parte da chefia, 01 (um) afirma que deva ocorrer uma transição gradativa, 07 (sete) afirmam que deve haver uma sensibilização de todos devido a falta de efetivo operacional, 5 (cinco) acrescentam que permite pois há a necessidade de destinar efetivo para atividade operacional, 01 (um) afirma que a necessidade de substituição se torna imperiosa pela grande possibilidade de adoção da escala 24x72, a qual extinguiria o interesse das praças pelos setores administrativos, 01 (um) afirma já existir efetivo civil atuante na área de ensino da corporação.

Tabela 26 - Contribuições dos que acreditam que a cultura organizacional permite a substituição

<b>CONTRIBUIÇÕES - PERMITE</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
JÁ PERMITE INCLUSIVE NA ATIVIDADE FIM	4
MAS TERÁ RESISTÊNCIA DA CHEFIA	2
TRANSIÇÃO DEVE SER GRADATIVA	1
DEVE HAVER A SENSIBILIZAÇÃO DEVIDO A FALTA DE EFETIVO OPERACIONAL	7
DESTINAR EFETIVO PARA ATIVIDADE FIM	5
IMPERIOSA SUBSTITUIÇÃO, POIS A ESCALA 24X48 EXTINGUIRÁ O PRAÇA DO SETOR ADMINISTRATIVO	1
CIVIL JÁ ATUA NA ÁREA DE ENSINO	1

Fonte: da autora, 2017

Dos que afirmam que a cultura organizacional não permite a inclusão de efetivo civil para o desenvolvimento de atividade extremamente administrativas, conforme Tabela 27, 01 (um) afirma que alguns militares tem um receio muito grande do serviço operacional, 01 (um) afirma que alguns militares querem aproveitar os benefícios da atividade administrativa (finais de semana, recessos e feriados com a família), 06 (seis) afirmam que a cultura é extremamente resistente a mudanças.

Tabela 27 - Contribuições dos que acreditam que a cultura organizacional não permite a substituição

<b>CONTRIBUIÇÕES - NÃO PERMITE</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
ALGUNS MILITARES TEM RECEIO DO SERVIÇO OPERACIONAL	1
ALGUNS MILITARES QUEREM APROVEITAR BENEFÍCIOS DO ADMINISTRATIVO (FINAIS DE SEMANA, RECESSOS E FERIADOS)	1
RESISTENTE A MUDANÇAS	7
DEVE HAVER UMA MAIOR DIFUSÃO DA IDEIA PARA MELHORAR A ACEITAÇÃO DO CIVIL	1

Fonte: da autora, 2017

#### 4.6.3 Razões da não ativação do quadro de servidor civil da LC 582/2017

Conforme descrito na seção 4.5, a Lei Complementar 582 de 30 de novembro de 2012, trouxe em seu artigo 5º a ampliação do quadro de servidores civis do CBMSC, sendo que o anexo III, da mesma lei, traz a ampliação para 40 vagas de Técnico em Atividade Administrativa, as quais busca-se analisar se poderiam ser ativadas como forma de possibilitar a substituição das 16 (dezesesseis) funções da Diretoria de Pessoal que, atualmente, são preenchidas por praças bombeiros militares.

Após quase cinco anos de aprovação da LC 582/2012, não houve inclusão no CBMSC de pessoal civil para o Quadro Civil do CBMSC, o que gera estranheza diante da falta de efetivo que toma conta das OBMs pelo estado, e que, inclusive, tornou-se objeto de análise no presente trabalho.

Neste sentido, o questionamento 05 busca verificar quais motivos levam a não ativação do quadro civil do CBMSC, conforme previsto no Anexo III, sendo identificados pelos respondentes fatores que foram divididos como sendo externos ao CBMSC e/ou internos, ficando assim divididos para um melhor entendimento dos dados, na Tabela 28.

Tabela 28 - Fatores para não ativação do quadro de servidores civis do CBMSC

OPINIÃO	NÚMERO DE OFICIAIS
FATORES INTERNOS	5
FATORES EXTERNOS	4
FATORES INTERNOS E EXTERNOS	11

Fonte: da autora, 2017

Dos respondentes que afirmam que somente fatores internos levam a não ativação do quadro civil, conforme Tabela 29, 03 (três) relatam que não há um planejamento institucional para ativação do quadro, 02 (dois) afirmam que o assunto não é prioridade perante demandas mais urgentes, 01 (um) afirma que há um desconhecimento da realidade do efetivo no interior do estado, 03 (três) relatam haver um “medo do desconhecido” por parte dos integrantes da corporação, 01 (um) acredita que a cultura organizacional é resistente a esse tipo de mudança, e, 01 (um) acrescenta ser por decisões egoístas dos líderes.

Tabela 29 - Contribuições dos que acreditam que hajam fatores internos

<b>CONTRIBUIÇÕES – FATORES INTERNOS</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
FALTA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL	3
NÃO SER PRIORIDADE PERANTE DEMANDAS MAIS URGENTES	2
DESCONHECIMENTO DA REALIDADE DO EFETIVO NO INTERIOR DO ESTADO	1
MEDO DO DESCONHECIDO	3
CULTURA ORGANIZACIONAL RESISTENTE A MUDANÇAS	1
DECISÃO EGOÍSTA DOS LÍDERES	1

Fonte: da autora, 2017

Dos respondentes que afirmam que somente fatores externos levaram a não ativação das vagas do quadro de servidor civil, conforme Tabela 30, 02 (dois) relatam que tal situação tem relação com a falta de vontade política, e 03 (três) afirmam que seria pela falta de recursos financeiros do Estado.

Tabela 30 - Contribuições dos que acreditam que hajam fatores externos

<b>CONTRIBUIÇÕES – FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
FALTA DE VONTADE POLÍTICA	2
FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS NO ESTADO	4

Fonte: da autora, 2017

Dos respondentes que afirmaram que a não ativação das vagas do quadro civil se deu por fatores externos e internos, conforme Tabela 31, os fatores internos são: 03 (três) respondentes afirmam que tal situação se dá pelo “medo do desconhecido” por parte dos integrantes da Corporação, 01 (um) afirma que tal situação se dá pela falta de conhecimento da Lei 582/2012, 01 (um) afirma ser pela situação confortável do efetivo militar, 07 (sete) afirmam que há uma falta de interesse na ativação das vagas do quadro de servidor civil, 03 (três) relatam que há uma resistência interna das praças nessa substituição.



Tabela 31 - Contribuições dos que acreditam ser fatores internos e externos

<b>CONTRIBUIÇÕES – FATORES INTERNOS E EXTERNOS</b>	
<b>INTERNOS</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
MEDO DO DESCONHECIDO	3
FALTA DE CONHECIMENTO DA LEI COMPLEMENTAR 582/2012	1
SITUAÇÃO CONFORTÁVEL DO EFETIVO MILITAR	1
FALTA DE INTERESSE NA ATIVAÇÃO DAS VAGAS	7
RESISTÊNCIA INTERNA DAS PRAÇAS	3
<b>EXTERNOS</b>	
<b>OPINIÃO</b>	<b>NÚMERO DE OFICIAIS</b>
FALTA DE VONTADE POLÍTICA	5
FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS	4

Fonte: da autora, 2017

Dos fatores externos elencados pelos respondentes, conforme tabela acima, 05 (cinco) afirmam que a falta de vontade política contribuiu para a não ativação do quadro, sendo que 04 (quatro) respondentes relataram ainda que a falta de recursos financeiros do Estado foram determinantes para a não ativação.



## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após a análise do estudo desenvolvido verifica-se a necessidade de iniciar um processo de ativação do Quadro de Servidores Civis do CBMSC. É evidente que os gestores que atuam na Diretoria de Pessoal, foco do presente estudo, manifestam ser oportuna a substituição das praças BM, na grande maioria das funções, por efetivo civil.

Desta forma, após a ativação e concurso público específico, é necessário iniciar o processo de substituição gradativa das funções, mantendo um praça graduado em cada Divisão, de forma a manter as funções estratégicas ainda sendo executadas por praças BM. A coordenação e chefia de todos os setores permanecem a cargo dos oficiais BM.

Os profissionais técnicos em atividades administrativas possuem formação compatível com as atividades executadas pelos praças na Diretoria de Pessoal, conforme verificado no Capítulo 4.5, sendo extremamente importante viabilizar a substituição das funções elencadas por efetivo civil, permitindo uma gradativa substituição por profissionais técnicos em atividades administrativas.

As funções elencadas na diretoria de pessoal foram: na Secretaria da DP, na Divisão de Recursos Humanos (DiRH), no Centro de Controle de Efetivo e Movimentação (CEM), na Seção de Férias e Licenças (SFL), na Seção do Corpo Temporário dos Integrantes da Segurança Pública (SCTISP), no Centro de Justiça e Disciplina (CJD), na Seção de Suporte do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), no Centro de Consignações, Vencimentos, Civis e Pensionistas (CVC), na Seção de Pessoal Civil e Pensionistas (SPCP), na Comissão de Mérito (CM).

Inclui-se ainda as funções dos praças na Divisão de Saúde e Promoção Social (DiSPS), no Centro de Promoção Social (CPS), sendo que a Divisão de Seleção, Inclusão, e Estudos de Pessoal (DiSIEP), Centro de Seleção e Inclusão CSI, Seção de Identificação (Sid), e Seção de Promoção (SP).

As funções consideradas estratégicas nas quais devem ser mantido um praça BM experiente são: seção de Consignações e Vencimentos, no Centro de Justiça e Disciplina, no Centro de Seleção e Inclusão.

Verifica-se no quadro de vagas disposto no Anexo III da Lei Complementar 582, de 30 de novembro de 2012, a previsão de 80 (oitenta) vagas de agentes de serviços gerais, das quais 40 (quarenta) podem ser redirecionadas para ampliar o quadro de vagas do cargo de técnico em atividades administrativas, permitindo a substituição dos praças que atuam em

outras diretorias, bem como nas seções administrativas dos BBM. As outras 40 (quarenta) podem ser redirecionadas para o quadro de vagas do cargo de técnico em informática e analista em informática, para melhor atender a demanda dessas funções nos setores da Divisão de Tecnologia da Informação do CBMSC.

O processo ativação do quadro deve conter extensa explicação ao grupo gestor do governo, que a ativação do quadro permite a integração das ações de gestão de recursos humanos e alocação do efetivo militar da corporação, com o planejamento estratégico do CBMSC, o qual prevê a expansão dos serviços de bombeiro para todos os municípios do estado, até o ano de 2030.

No ambiente interno da corporação, o estudo mostra que é necessário um trabalho de envolvimento dos gestores na adaptação da cultura organizacional para que a substituição de efetivo de praças por efetivo civil seja realizada de forma conjunta entre superiores e subordinados, e somente uma política de gestão de pessoas com decisões participativas poderá facilitar o processo de aceitação interna.

No âmbito da Diretoria de Pessoal o estudo verifica a necessidade de um controle maior na forma como os demais setores e unidades alimentam o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. É necessário a programação e implementação de cursos, mesmo que a distância, que ensinem a correta forma de inserir os dados no SIGRH, e controle diário das informações por ser de extrema importância que os gestores tenham em mãos dados verídicos e fiéis à alocação real do efetivo da corporação, no momento da tomada de decisão.

Por fim, destaca-se a necessidade de implementação de estudo similar nos demais centros de apoio e Diretorias do CBMSC, para delimitar o perfil do profissional que deve atuar em cada setor, melhor alocar o efetivo militar em funções estratégicas sendo possível por fim, a destinação do efetivo militar para a atividade fim da corporação.

## 6 CONCLUSÃO

Diante da escassez de efetivo pela qual passa o CBMSC é de vital importância que sejam envidados esforços para encontrar forma de melhorar as condições de trabalho dos bombeiros militares que diuturnamente prestam serviços a comunidade, e conseqüentemente melhorar o atendimento realizado.

O presente estudo traz a substituição das praças que executam serviços administrativos nas diretorias, e neste estudo foca-se nos integrantes da Diretoria de Pessoal, por efetivo civil, contratado através de concurso público, o qual necessita da ativação do Quadro de Servidores Civis do CBMSC, presente na LC 582, de 30 de novembro de 2012.

Após a década de 70, o novo papel do Estado e o foco no modelo de administração gerencial, traz como base essencial a busca por eficiência, redução de custos e aumento da qualidade, tendo sempre as ações voltadas a satisfação e atendimento das necessidades do cidadão e não mais do aparato estatal. Na atuação do CBMSC, além da necessidade gritante de contratação de novos bombeiros militares, há também a necessidade de que seja revista a alocação dos recursos humanos já disponíveis, com vistas ao melhor aproveitamento do efetivo militar na execução das competências centrais da corporação, na realização da atividade fim. Já não basta desempenhar inúmeras atribuições sociais, é preciso atender com eficiência, economicidade e agilidade o cidadão que exige cada vez mais da administração pública.

Mas para que haja uma mudança na forma de alocação do efetivo militar é necessário, primeiramente, romper a resistência. Isso só ocorrerá através de uma gestão participativa com foco na mudança cultural planejada e implementada em todos os níveis hierárquicos da corporação. Primeiramente para a compreensão da necessidade da mudança, e, posteriormente, para a aceitação do efetivo civil na estrutura administrativa da organização.

Neste sentido, a gestão estratégica de pessoas traz uma forma de gerenciar aliada ao planejamento estratégico da corporação, sendo que aquela passa a ter as informações do perfil do efetivo, devendo coordenar sua alocação de forma técnica, colocando os profissionais adequados para suprir as necessidades centrais da corporação. A alocação do efetivo deve ser encarada como estratégica e primordial. Após o processo de seleção e inclusão, o efetivo deve trabalhar nas funções para a qual foram formados, habilitados e doutrinados a exercer.

Portanto, somada à escassez de inclusão de efetivo no CBMSC ao longo dos anos, ao fluxo constante de saída de efetivo, para reserva remunerada e demais afastamentos, tem-se um percentual de 47,46% do efetivo em atividade com turnos de trabalhos de expediente administrativo na corporação. Destes, 9,59% do efetivo são Oficiais BM que exercem função de comando e gerenciamento das atividades da corporação, 7,14% estão vinculados ao Centro de Ensino Bombeiro Militar, em cursos de formação e aperfeiçoamento, sendo um percentual variável, pois depende dos cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pelo CEBM. Outra valor importante são os 216 BBMM, 8,73% do efetivo, empregados em atividade técnica no CBMSC, relacionados no SIGRH. Já a Diretoria de Atividades Técnicas chega a relacionar um efetivo de aproximadamente 470 BBMM, 19,01%, realizando atividade técnica no CBMSC, que apesar de não refletir aqueles que trabalham com exclusividade nas SAT, devido ao acúmulo de função com atividade operacional e administrativa, é um percentual relevante do efetivo realizando uma função de extrema importância para a implementação do poder de polícia do CBMSC, sendo considerada como atividade fim, de caráter operacional não emergencial.

Na Diretoria de Pessoal, das funções elencadas que são desenvolvidas por praças BM, somente três foram destacadas pelos próprios oficiais que atuaram, ou ainda atuam, na diretoria, como essenciais de se manterem efetivo militar atuando. Sendo elas: Seção de Seleção e Inclusão, Seção de Vencimentos e Condições, Seção de Justiça e Disciplina. As demais, foram destacadas como passíveis de serem executadas por efetivo civil, sem prejuízo para o serviço.

O cargo de Técnico em Atividades Administrativas, existente na LC 582/2012, e alterado por LC 676/2016, passa a ser denominado Atividades de Nível Técnico e corresponde às atividades de suporte e execução de serviços técnicos e administrativos em suas várias modalidades, para cujo exercício é exigido o grau de instrução de ensino médio ou educação profissional técnica de ensino médio. Desta forma, a descrição das funções executadas pelas praças BM na Diretoria de Pessoal do CBMSC são compatíveis, na sua grande maioria, com a descrição e especificação do cargo de técnico em atividades administrativas, sendo passíveis de serem realizadas por estes, caso sejam preenchidas as 40 vagas previstas no Quadro de Servidor Civil do CBMSC.

Através da aplicação do questionário, foram levantadas algumas possíveis razões para a não ativação do Quadro de Servidor Civil, previsto na Lei Complementar 582 de 30 de

novembro de 2012, sendo que a maioria afirma que a cultura organizacional permite a inclusão de servidores civis para a execução de atividades administrativas, mesmo apontando que, tanto fatores internos quanto externos, como sendo os causadores da não ativação. Dos fatores internos, a falta de interesse institucional na ativação, teve destaque nas respostas, sendo que a falta de vontade política e recursos financeiros por parte do estado foram os motivos mais apontados nas respostas como fatores externos ao CBMSC.

A maioria dos oficiais questionados afirmam ser favoráveis a substituição de grande parte do efetivo de praças da Diretoria de Pessoal por efetivo Civil, desde que a coordenação do serviço, o controle dos processos e decisões estratégicas sejam realizados por oficial BM.





## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BORBA, Erika Loureiro. CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva. MARTINS, Pablo Luiz. TORRES, Kelly Aparecida. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. Artigo Eletrônico. Universidade Federal de São João Del Rei. Minas Gerais, 2014. Acesso em 13 ago. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em <https://goo.gl/vcHM63>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992**. Dispões sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em <https://goo.gl/g1v16f>. Acesso em 17 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei 7.853, de 24 de outubro de 1999**. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. Disponível em <https://goo.gl/BE5Mto>. Acesso em 21 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em <https://goo.gl/4KUCrN>. Acesso em 21 jul. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas., 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **Relatório do Efetivo do Corpo de Bombeiro Militar**. Fornecido pela Diretoria de Pessoal do Corpo de Bombeiros

Militar de Santa Catarina, extraído no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, em 31 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Resposta à Nota Nr 154-17-3ª/5ºBBM**. Nota eletrônica. Mensagem recebida de <datdir@cbm.sc.gov.br> em 06 set. 2017b.

COSTODIO FILHO, Ubirajara. **A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública**. In: Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política, São Paulo: RT, 1999.

COUTINHO, Maria Teresa Correia. JOAHANN, Silvio Luiz. PEREIRA, Cláudio de Souza. ROCHA PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DA CRUZ, Pedro Paulo. **A ampliação do quadro de servidores civis da Polícia Militar: Uma estratégia para reduzir o efetivo policial empregado nas atividades administrativas da Corporação**. Monografia (Curso de Gestão Estratégica em Segurança Pública) - Universidade do Vale do Itajaí. Florianópolis, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.

HOCHLEITNER, Cláudio Eduardo. **Proposta de Movimentação para o CBMSC**. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

JONES, Lawrence R. THOMPSON, Fred. Um modelo para a nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**. Ano 51. Número 1. Jan-Mar, 2000.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: FGV, 2003. p. 17-61.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 7. ed. Niterói: Impetus, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Helly Lopes. ALEIXO, Décio Balestero. BURLE FILHO José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MEIRELLES, Helly Lopes. ALEIXO, Décio Balestero. BURLE FILHO José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier., 2012.

PRATTS JUNIOR, José. **Adoção do serviço auxiliar temporário pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) - Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas e nada mais que a verdade**.|São Paulo: Pearson Education; ABDR, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional, teoria e Prática no contexto brasileiro**. 14. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Assembleia Legislativa, 1989. Disponível em <https://goo.gl/gp1Jkq> Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar no 6.745, de 28 de dezembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. Disponível em <http://https://goo.gl/Qw7RHu> . Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar no 582, de 30 de novembro de 2012**. Fixa o efetivo máximo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado e estabelece outras providências. Disponível em <http://www.alesc.gov.br>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 614, de 20 de dezembro de 2013**. Fixa o subsídio mensal dos Militares Estaduais, conforme determinam o § 9º do art. 144 da Constituição da República e o art. 105-A da Constituição do Estado e estabelece outras providências. Disponível em: <https://goo.gl/wSEg2w>. Acesso em: 17 de ago.17.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 16.773, de 30 de novembro de 2015**. Dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais e estabelece outras providências. Disponível em <https://goo.gl/g71PE9>. Acesso em: 18 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 676, de 12 de julho de 2016**. Institui o Plano de Cargos e Vencimentos dos servidores públicos civis do Quadro de Pessoal do Poder Executivo e estabelece outras providências. Disponível em <https://goo.gl/p5YTPg>. Acesso em 23 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portal de Transparência do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina**. Disponível em <https://goo.gl/PCvVPK>. Acesso em: 30 jul. 2017.

SILVA, Narbal. ZANELLI, José Carlos. TOLFO, Suzana da Rosa. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Irigílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

## APÊNDICE A- Questionário

Este instrumento de pesquisa será aplicado para subsidiar trabalho científico com o tema “O emprego de efetivo civil na atividade administrativa da Diretoria de Pessoal do CBMSC”, o qual será apresentado pela oficial aluna Cap BM Mtcl 28359-5 Priscila Casagrande, como requisito para conclusão do Curso de Comando e Estado Maior, do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC).

Sobre as funções exercidas na Diretoria de Pessoal do CBMSC, questiona-se:

1) Qual sua opinião sobre a substituição de todo o efetivo de praças da Diretoria de Pessoal, por efetivo civil, admitido através de concurso público?

---

---

---

---

2) Na sua opinião, existem funções da Diretoria de Pessoal que podem ser executadas por efetivo civil, sem prejuízo para o serviço? Quais? (Relembre o organograma em anexo)

---

---

---

---

3) Na sua opinião, a cultura organizacional permite a inclusão de efetivo civil para o desenvolvimento de atividade extremamente administrativas? Por quê?

---

---

---

---

4) Na sua opinião, deve haver um equilíbrio entre efetivo civil e militar nas atividades administrativas? Por quê?

---

---

---

---

5) Na sua opinião, que motivos levaram a não ativação do quadro civil do CBMSC, conforme previsto no Anexo III, da Lei Complementar 582 de 30 de novembro de 2012? (quadro em anexo)

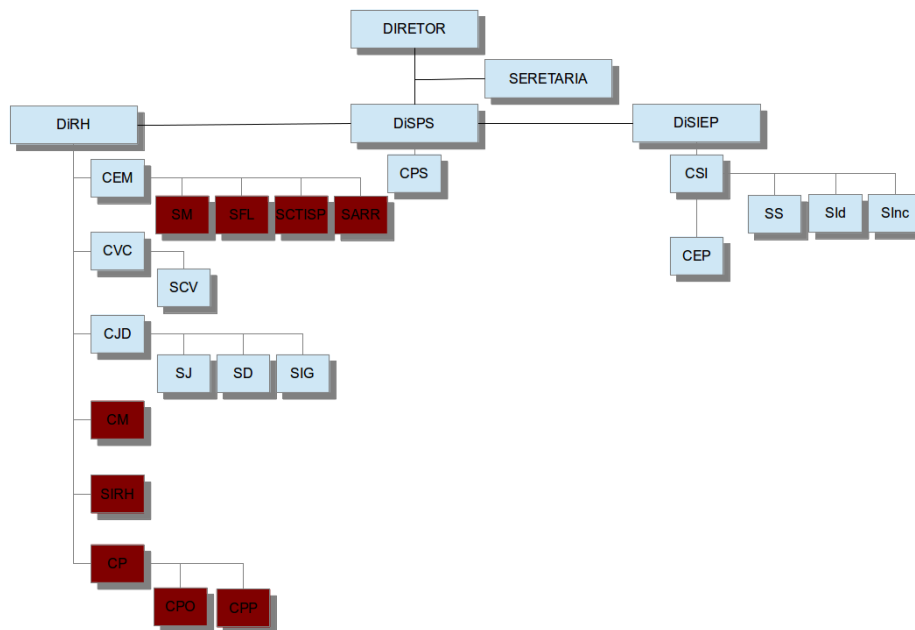
---

---

---

---

## ANEXO A - ORGANOGRAMA DIRETORIA DE PESSOAL DO CBMSC



### Legenda:

- I – Diretor
- II – Secretaria
- III – Divisão de Recursos Humanos – DiRH
  - Centro de Controle de Efetivo e Movimentação – CEM
    - Seção de Movimentação – SM
    - Seção de Férias e Licenças – SFL
    - Seção do Corpo Temporário dos Integrantes da Segurança Pública – SCTISP
    - Seção de Averbacões e Reserva Remunerada – SARR
  - Centro de Avaliação e Promoção – CAP
    - Seção de Avaliação – SA
    - Seção de Promoção – SP
  - Centro de Justiça e Disciplina – CJD
    - Seção de Justiça – SJ
    - Seção de Disciplina – SD
    - Seção de Suporte do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIG
  - Comissão de Mérito – CM
  - SIGRH
- IV – Divisão de Saúde e Promoção Social – DiSPS
  - Centro de Promoção Social – CPS
- V – Divisão de Seleção, Inclusão, e Estudos de Pessoal – DiSIEP
  - Centro de Seleção e Inclusão – CSI
    - Seção de Seleção – SS
    - Seção de Inclusão – SInc
    - Seção de Identificação – Sid
  - Centro de Estudos de Pessoal – CEP
- VI – Controle Interno

**ANEXO B - QUADRO DE PESSOAL CIVIL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**

Anexo III da Lei Complementar 582, 30 de novembro de 2012.

GRUPO OCUPACIONAL	CARGO	Total de vagas existentes antes desta Lei Complementar	Vagas a serem ativadas a partir de 2015
OCUPAÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR (ONS)	ANALISTA EM INFORMÁTICA	01	-
	ENGENHEIRO	09	06
	MÉDICO	02	-
	QUÍMICO	01	-
	PSICÓLOGO	-	01
OCUPAÇÕES DE NÍVEL ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL II (ONO II)	TÉCNICO EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	22	18
	TÉCNICO EM DESENHO	02	-
	TÉCNICO EM INFORMÁTICA	22	18
	TÉCNICO EM ATIVIDADES DE ENGENHARIA	03	-
OCUPAÇÕES DE NÍVEL AUXILIAR (ONA)	AGENTE DE SERVIÇOS GERAIS	80	-
TOTAL		142	43
TOTAL GERAL		185	